



*Regione Autonoma della Sardegna
Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale,
Cooperazione e Sicurezza Sociale*



REGIONE SARDEGNA

La valutazione delle competenze del personale in servizio nelle strutture territoriali del Ministero del Lavoro e il piano di formazione e sviluppo

Dicembre 2002

Tecnofas

butera partners

EMPORIO dei LAVORI

INDICE¹

1PREMESSA.....	3
2SEZ.1 - LA RILEVAZIONE DELLE PROFESSIONALITÀ.....	4
2.1Cosa si intende per “professionalità”	4
2.2Le qualità personali rilevate.....	4
2.3Le altre competenze rilevate.....	7
2.4Il processo e le modalità di rilevazione.....	8
2.5Addetti e analisi delle professionalità	10
2.6Responsabili e analisi delle professionalità	31
2.7Conclusioni.....	35
3IL PIANO DI FORMAZIONE E SVILUPPO.....	36
3.1Premessa.....	36
3.2Piano di comunicazione e formazione a sostegno del cambiamento.....	37
3.3Interventi formativi di base.....	38
3.4Percorsi formativi per “Profilo professionale”.....	39
3.5Il Master per i Responsabili.....	42
3.6Tabella riassuntiva del Piano.....	46
4ALLEGATO: IL QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI PER RESPONSABILI.....	47
5ALLEGATO: IL QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI PER ADDETTI.....	65

¹ Il report è stato curato da Maurizio Carbognin, Elena Ceriotti, Barbara Giorgio, Andrea Lorenti e Maria Pace.

1 Premessa

I cambiamenti che hanno riguardato e riguarderanno i servizi all'impiego in Regione Sardegna implicano – insieme alle trasformazioni organizzative e di servizio – lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane. Più precisamente le esigenze sono:

- valutare il livello di professionalità presenti nelle Scica, verificando l'allineamento delle loro competenze con quello richiesto per l'erogazione di servizi innovativi ad alto valore;
- mappare e analizzare il livello di professionalità al fine di individuare le linee-guida per la diffusione delle competenze professionali – intese come conoscenze, atteggiamenti personali e professionali, abilità – richieste dalla nuova organizzazione.

La risposta a tali bisogni richiede un sistema di valutazione e sviluppo delle competenze e delle potenzialità che consenta di:

- individuare in modo mirato le risorse, sulla base della massima coerenza fra i criteri di valutazione e il profilo di competenze richiesto dai nuovi servizi;
- attivare modalità di formazione e sviluppo fortemente innovative, capaci di potenziare in tempi brevi ed in modo efficace le qualità professionali richieste.

La valutazione delle competenze del personale quindi viene svolta per acquisire:

- elementi sui punti di forza e di miglioramento professionale dei/delle dipendenti, sulla cui base avviare piani di sviluppo individuali (formazione, mobilità organizzativa, affiancamenti, etc.) o definire azioni gestionali (affidare responsabilità di progetto, di attività, di procedimenti, etc.);
- elaborare un piano di formazione e sviluppo delle competenze;
- fornire indicazioni sulle competenze adeguatamente presenti nel sistema e su quelle da reperire all'esterno.

Il presente documento è articolato in due sezioni.

Nella prima sezione si descrivono i principali risultati emersi dalla valutazione delle competenze e capacità svolta nei mesi di ottobre e novembre 2002.

Nella seconda sezione si illustra il piano di formazione e sviluppo proposto per ciascuno dei profili tipo identificati.

2 Sez.1 - La rilevazione delle professionalità

E' interesse della Regione e del personale già oggi in servizio impiegare nei nuovi servizi per l'impiego gli/le operatori/trici già dipendenti o che transiteranno alla Regione e alle province, purchè dotati di specifiche competenze. L'insufficienza delle competenze possedute può essere in parte compensata da potenzialità elevate, che stanno ad indicare in genere disponibilità ad apprendere e ad innovare.

2.1 Cosa si intende per “professionalità”

Con il termine professionalità, all'interno di questo documento, si intende indicare l'insieme di conoscenze, capacità professionali e qualità personali della figura professionale, ed in specifico:

- Le **conoscenze**, ossia il *sapere* necessario allo svolgimento delle attività.
- Le **capacità professionali**, ossia il *sapere fare* necessario allo svolgimento delle attività lavorative.
- Le **qualità personali**, ossia il *sapere essere* utile allo svolgimento delle attività lavorative, definiscono gli interessi, le attitudini, i valori di cui la persona è portatrice e che possono determinare le sue prestazioni professionali.

Quando si parla di “sapere” si fa esplicito riferimento alle conoscenze maturate da ciascuno in termini di: tecnologie a supporto dell'attività svolta, normativa di settore, tecnicità propedeutica all'attività lavorativa, conoscenza del contesto, dell'organizzazione...

Con il termine “saper fare” si vuole riferirsi all'esperienza interiorizzata maturata nell'adempimento della propria attività lavorativa e alle abilità operative ed applicative.

Infine il “saper essere” fa riferimento a quel set di capacità e attitudini agite da ciascun anche in modo indipendente al contenuto dell'attività svolta. Nel caso specifico saranno di maggior rilievo le capacità connesse alla propensione al cambiamento e all'innovazione.

Spesso, nel linguaggio corrente e anche in quello professionale, si utilizzano in modo indifferenziato i termini *capacità*, *competenze*, *qualità personali*.

2.2 Le qualità personali rilevate

In un processo di cambiamento capacità e attitudini rappresentano una risorsa chiave e l'aspetto centrale della professionalità: nella valutazione è stato quindi dedicato spazio prioritario a questa dimensione.

Sono di seguito indicate le capacità oggetto di valutazione. La scelta è ricaduta sulle capacità ritenute pre-requisito imprescindibile per la piena realizzazione del cambiamento in atto.

Per ogni capacità viene fornita una declaratoria, ovvero una descrizione di dettaglio della capacità stessa. Tali declaratorie consentono di definire con precisione gli ambiti di espressione e i

confini delle capacità e di creare altresì un collegamento chiaro e significativo con i livelli di valutazione connessi.

2.2.1 Area gestionale

Affidabilità, determinazione e intraprendenza nel raggiungimento del risultato

- ✓ Capacità di svolgere le attività e di puntare con costanza, continuità e determinazione al risultato atteso, prendendo decisioni e agendo per l'eliminazione degli eventuali ostacoli.
- ✓ Capacità di fornire livelli di prestazione stabili e continui, anche in condizioni di pressione, stress e conflitto. Capacità di reagire in modo razionale in situazioni frustranti.
- ✓ Capacità di esprimere energia e dinamismo per raggiungere quanto è stato programmato.
- ✓ Spontanea e attiva assunzione di iniziative e autonomia nello sviluppare nuove opportunità.
- ✓ Disponibilità a andare oltre la rigidità delle procedure ai fine del raggiungimento del risultato.

Programmazione e organizzazione del proprio lavoro

- ✓ Tendenza a valorizzare e sfruttare in maniera razionale il proprio tempo, ricercando tutti gli spazi disponibili.
- ✓ Capacità di predisporre e organizzare in modo autonomo e sistematico il proprio lavoro.
- ✓ Capacità di garantire una costante attenzione verso l'efficienza e l'economicità del lavoro.
- ✓ Capacità e volontà di coordinarsi con gli altri.
- ✓ Tendenza a controllare i risultati della propria attività.

2.2.2 Area relazionale

Disponibilità e collaborazione verso i propri interlocutori

- ✓ Disponibilità ad ascoltare e a mettere a proprio agio l'interlocutore.
- ✓ Capacità di creare momenti di integrazione e collaborazione con i propri colleghi attraverso un atteggiamento relazionale di apertura.
- ✓ Tendenza a rispondere ai propri interlocutori in modo che si crei una sintonia relazionale forte.

- ✓ Disponibilità verso gli altri e tendenza a dedicare parte del proprio tempo e delle proprie risorse per aiutarli nel loro lavoro.

Orientamento al servizio

- ✓ Capacità di comprendere le esigenze e le richieste degli interlocutori, anche se non sono espresse in maniera esplicita ma attraverso segnali deboli.
- ✓ Tendenza a considerare prioritarie le richieste dei clienti/utenti e la loro soddisfazione.
- ✓ Impegno a dare risposte ai clienti/utenti, evitando di dare informazioni sbagliate se non si è certi.
- ✓ Volontà a individuare le modalità di comunicazione più efficace adatte al tipo di cliente/utente.

2.2.3 Area cambiamento

Apertura e flessibilità al cambiamento

- ✓ Capacità di accogliere il cambiamento come opportunità, accettando l'incertezza e i rischi che ne possono derivare e valorizzandone gli aspetti positivi.
- ✓ Capacità di adattarsi alle situazioni nuove e ai tempi – brevi o lunghi – con cui avviene il cambiamento.
- ✓ Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni e le proprie decisioni, alla luce dei contributi degli altri e dei cambiamenti di contesto.

Propositività e innovazione

- ✓ Capacità di affrontare i problemi e le situazioni con un atteggiamento di apertura e di confronto con le idee degli altri.
- ✓ Capacità di promuovere nuove modalità di risolvere problemi, rivedendo le informazioni a disposizione e individuando aspetti non immediatamente evidenti (anche applicando nuovi modelli, metodologie, prassi appresi in altri contesti).
- ✓ Tendenza ad uscire dagli schemi e a rivedere le normali procedure di lavoro al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi.

Analisi dei problemi

- ✓ Capacità raccogliere tutte le informazioni utili alla analisi dei problemi, collegandole correttamente.
- ✓ Capacità di inquadrare globalmente il problema e di analizzarlo nelle sue cause ed effetti.

- ✓ Capacità di pensare e proporre soluzioni realizzabili.
- ✓ Capacità di non farsi sfuggire informazioni e elementi che – anche se non evidenti – sono connessi al problema e coglierne le implicazioni operative.
- ✓ Capacità di affrontare i problemi e le situazioni con un atteggiamento di apertura.

2.3 Le altre competenze rilevate

Le *conoscenze* chiave ritenute necessarie per gli operatori (di seguito dettagliate) sono:

- Conoscenze normative.
- Conoscenze organizzative.
- Conoscenze del contesto territoriale.
- Conoscenze dei nuovi servizi (ipotizzate come direttamente proporzionali all'esperienza effettiva di erogazione di nuovi servizi).

Le *abilità* chiave ritenute necessarie per gli operatori (di seguito dettagliate) sono:

- Informatiche.
- Gestione del colloquio e della relazione con l'utente.
- Capacità di comunicazione.

Nel dettaglio gli items analizzati per la rilevazione delle conoscenze:

1	I. 196/97 - "Pacchetto Treu" per la riforma della normativa sul lavoro
2	d.lgs 468/97 - Revisione della disciplina sui LSU
3	I. 68/99 - Normativa per il collocamento dei disabili
4	I.144/99 - Incentivi all'occupazione, normativa che disciplina l'INAIL e disposizioni per il riordino degli Enti previdenziali
5	d.lgs. 81/2000 - Integrazione e modifiche della disciplina dei LSU
6	d.lgs. 181/2000 Normativa sul collocamento e principali innovazioni introdotte dalla Legge Maroni
7	I. 388/2000 - Legge finanziaria, con articoli in materia di lavoro)
8	dpr 442/2000 - Costituzione anagrafe dei lavoratori e revisione delle liste
9	Net Labor
10	Word processor
11	Tecnologie per la comunicazione (internet, posta elettronica...)
12	Tecniche di base per la gestione di un colloquio (tecniche di ascolto attivo, linguaggio di precisione e tecniche di raccolta dati, ecc.)

13	Tecniche di comunicazione efficace (parlare in pubblico, fare presentazioni, ecc.)
14	Tipologie e caratteristiche dei servizi erogati
15	Organizzazione dell'ufficio e referenti
16	Rete dei servizi locali per il lavoro (imprenditorialità, lavoro, orientamento specialistico, counseling, servizi ai disabili, ecc.)
17	Elementi di base delle caratteristiche e delle potenzialità del sistema economico locale
18	Rete dell'offerta formativa (CFP, istituti professionali, sistema pubblico e privato d'istruzione, ecc.)
19	Richiesta del mercato del lavoro locale e dei diversi settori di impiego in merito alle diverse figure professionali

2.4 Il processo e le modalità di rilevazione

L'approccio scelto per la valutazione delle professionalità è finalizzato a individuare i fabbisogni formativi della popolazione di riferimento.

La valutazione delle professionalità avviene attraverso un incrocio delle informazioni relative a:

- professionalità maturate, anche in termini di tipo e livello di conoscenze possedute;
- potenzialità di sviluppo, in termini di capacità delle persone di esprimere orientamenti e atteggiamenti.

2.4.1 La fase di somministrazione

Per la valutazione delle professionalità si è adottato un questionario, articolato in più sezioni mirate a rilevare, rispettivamente:

- Quadro A: La rilevazione dell'esperienza operativa.
- Quadro B: La rilevazione delle conoscenze normative.
- Quadro C: La rilevazione delle conoscenze tecnologiche, metodologiche, organizzative e di contesto.
- Quadro D: La rilevazione delle attitudini.

La formulazione del questionario ha richiesto una fase di progettazione ed una di test.

Nella fase progettuale sono stati identificati:

- i servizi all'impiego in relazione ai quali si voleva misurare l'esperienza maturata dalla popolazione;
- il set di conoscenze normative ritenuto indispensabile per l'erogazione di servizi all'impiego, pur con diversi livelli di conoscenza per ciascuna tipologia di servizi;

- il set di conoscenze informatiche indispensabile per l'utilizzo dei sistemi informativi;
- le conoscenze relative al contesto e all'organizzazione propedeutiche per l'erogazione di servizi innovativi;
- le attitudini delle persone favorevoli al cambiamento e alla spinta verso i servizi innovativi.

La definizione dei parametri di cui sopra ha visto coinvolti sia la consulenza sia il personale dei servizi per l'impiego.

La valutazione delle conoscenze e delle abilità è effettuata rilevando le esperienze maturate e l'autovalutazione delle conoscenze. Il questionario richiede, nei Quadri A, B e C, di autovalutare, sulla base di una griglia di valutazione suggerita, l'esperienza maturata ed il proprio livello di conoscenze.

La valutazione delle attitudini è effettuata, nel Quadro D, richiedendo ai valutati di scegliere, a fronte di uno scenario descritto, tra tre possibili atteggiamenti quello che maggiormente si avvicina all'effettivamente agito. A ciascuna risposta è associato un punteggio che consente di definire il grado posseduto dell'attitudine rilevata.

Lo strumento di rilevazione è stato progettato adattando al contesto specifico strumenti di valutazione utilizzati in altri ambiti lavorativi.

Il test dello strumento progettato è stato effettuato somministrando il questionario a 12 soggetti, ed effettuando poi agli stessi soggetti una *targeted interview*, mirata a rilevare l'effettiva rispondenza tra quanto dedotto dall'analisi del questionario e quanto rilevato in sede di intervista individuale. La *targeted interview* è un'intervista di valutazione in profondità ed è normalmente utilizzata nei processi di valutazione del potenziale.

Nel corso dei mesi di ottobre e novembre sono state coinvolti 322 addetti e 28 responsabili per la raccolta dei dati. Essendo il personale delle SCICA tutt'ora dipendente dal Ministero del Lavoro, si è ritenuto di effettuare la rilevazione sulla totalità dei dipendenti, comprese le Direzioni provinciali, indipendentemente dall'opzione che verrà effettuata in sede di eventuale trasferimento: è sembrato che tale rilevazione possa fornire una buona approssimazione della valutazione delle competenze del personale che verrà effettivamente trasferito. Rispetto al totale di operatori e dirigenti che operano nei servizi per l'impiego nelle strutture del Ministero del Lavoro, che a noi risulta essere di 508 unità, la rilevazione risulta essere ampiamente rappresentativa. Non ha partecipato alla rilevazione chi era assente dalla sede principale della Scica, per diversi motivi (ferie, permesso, malattia, motivi di lavoro).

La rilevazione è stata effettuata con questionario anonimo, sul personale presente alla rilevazione, alla presenza di un ricercatore della consulenza (Castelsardo escluso), che ha spiegato agli intervistati obiettivi e metodologia della rilevazione. Sul totale dei 350 addetti presenti alla rilevazione, si sono verificati 15 rifiuti a compilare il questionario: disponiamo perciò di 335 questionari validi e su questi sono state effettuate le elaborazioni di seguito riportate.

2.5 Addetti e analisi delle professionalità

Di seguito sono riportati i principali risultati emersi dalla rilevazione, effettuate nel corso dei mesi di ottobre e novembre 2002, su 308 addetti delle SCICA delle province di Cagliari, Nuoro, Oristano e Sassari. Per ogni tabella, salvo diversa indicazione, verranno riportati i risultati totali a livello regionale e i totali parziali per provincia.

2.5.1 L'analisi dei dati demo-anagrafici

La popolazione osservata è fortemente concentrata nelle fascia di età compresa tra i 41 e i 60 anni. Parallelamente si osserva anche una forte anzianità di servizio: oltre il 90% degli addetti vanta un'esperienza superiore ai 10 anni di anzianità, e ciò rende probabile una forte propensione verso i servizi tradizionali di tipo amministrativo.

Fasce di età								
Provincia	N° addetti valutati	Tra 26 e 35 anni	Tra 36 e 40 anni	Tra 41 e 45 anni	Tra 46 e 50 anni	Tra 51 e 60 anni	Oltre 60 anni	NR
Cagliari	121	5	26	32	39	18	0	1
Nuoro	71	1	5	24	28	10	1	2
Oristano	46	0	5	13	13	15	0	0
Sassari	70	2	7	13	25	21	1	1
Totale	308	8	43	82	105	64	2	4

Provincia	N° addetti valutati	Tra 26 e 35 anni	Tra 36 e 40 anni	Tra 41 e 45 anni	Tra 46 e 50 anni	Tra 51 e 60 anni	Oltre 60 anni	NR
Cagliari	39,3%	4,1%	21,5%	26,4%	32,2%	14,9%	0,0%	0,8%
Nuoro	23,1%	1,4%	7,0%	33,8%	39,4%	14,1%	1,4%	2,8%
Oristano	14,9%	0,0%	10,9%	28,3%	28,3%	32,6%	0,0%	0,0%
Sassari	22,7%	2,9%	10,0%	18,6%	35,7%	30,0%	1,4%	1,4%
Totale	1	2,6%	14,0%	26,6%	34,1%	20,8%	0,6%	1,3%

		Anzianità di servizio				
Provincia	N° addetti valutati	0 - 3 anni	4 - 10 anni	11 - 20 anni	oltre 20 anni	NR
Cagliari	121	0	17	50	53	1
Nuoro	71	0	2	12	57	0
Oristano	46	0	2	11	33	0
Sassari	70	1	0	22	47	0
Totale	308	1	21	95	190	1

Provincia	N° addetti valutati	0 - 3 anni	4 - 10 anni	11 - 20 anni	oltre 20 anni	NR
Cagliari	39,3%	0,0%	14,0%	41,3%	43,8%	0,8%
Nuoro	23,1%	0,0%	2,8%	16,9%	80,3%	0,0%
Oristano	14,9%	0,0%	4,3%	23,9%	71,7%	0,0%
Sassari	22,7%	1,4%	0,0%	31,4%	67,1%	0,0%
Totale	1	0,3%	6,8%	30,8%	61,7%	0,3%

La scolarità rilevata è medio-alta e questo indica probabilmente la presenza di una base di cultura generale diffusa. Ma solo il 12% degli addetti possiede un diploma di laurea, e quindi competenze specialistiche approfondite, mentre il 65,5% ha un diploma di scuola media superiore.

Un ridotto numero di addetti non ha risposto alla domanda (NR).

Scolarità						
Provincia	N° addetti valutati	Media inferiore	Media superiore	Laurea	NR	Laurea breve
Cagliari	121	22	91	4	1	3
Nuoro	71	20	46	5	0	0
Oristano	46	16	25	5	0	0
Sassari	70	13	40	14	1	2
Totale	308	71	202	28	2	5

Provincia	N° addetti valutati	Media inferiore	Media superiore	Laurea	NR	Laurea breve
Cagliari	39,3%	18,2%	75,2%	3,3%	0,8%	2,5%
Nuoro	23,1%	28,2%	64,8%	7,0%	0,0%	0,0%
Oristano	14,9%	34,8%	54,3%	10,9%	0,0%	0,0%
Sassari	22,7%	18,6%	57,1%	20,0%	1,4%	2,9%
Totale	1	23,1%	65,6%	9,1%	0,6%	1,6%

Provincia	N° addetti valutati	Ruolo/mansione					
		Assistent e Amminist rativo	Operato re Amminis trativo	Collabo ratore Amminis trativo	Coadiut ore Amminis trativo	Addetto ai Servizi Ausiliari	Altro
Cagliari	121	34	35	12	6	2	32
Nuoro	71	14	37	6	2	0	12
Oristano	46	10	31	1	0	1	3
Sassari	70	21	25	11	0	0	13
Totale	308	79	128	30	8	3	60

Provincia	N° addetti valutati	Ruolo/mansione					
		Assistent e Amminist rativo	Operato re Amminis trativo	Collabo ratore Amminis trativo	Coadiut ore Amminis trativo	Addetto ai Servizi Ausiliari	Altro
Cagliari	39,3%	28,1%	28,9%	9,9%	5,0%	1,7%	26,4%
Nuoro	23,1%	19,7%	52,1%	8,5%	2,8%	0,0%	16,9%
Oristano	14,9%	21,7%	67,4%	2,2%	0,0%	2,2%	6,5%
Sassari	22,7%	30,0%	35,7%	15,7%	0,0%	0,0%	18,6%
Totale	1	25,6%	41,6%	9,7%	2,6%	1,0%	19,5%

2.5.2 L'esperienza nella gestione dei servizi innovativi

Alla popolazione è stato chiesto di indicare su quali tipologie di servizi aveva maturato esperienza e, per ciascuna tipologia, di indicare il tempo dedicato al servizio stesso.

Fatta salva una prevedibile predominanza dell'esperienza sui servizi di tipo amministrativo, emerge un dato: un numero significativo degli addetti coinvolti dichiara esperienze di un certo peso anche su servizi innovativi. Il dato non è allineato con quanto rilevato da altre indagini sulla stessa popolazione (si veda il Report "Attori, strutture e servizi per l'impiego in Sardegna. Risultati dell'analisi di campo", dicembre 2002, predisposto per questo stesso progetto a partire da una rilevazione sulle attività delle 28 Scica sarde). Diventa allarmante il disallineamento esistente tra l'effettivamente agito e quanto dichiarato. La confusione deriva, probabilmente dalla scarsa conoscenza e/o piena comprensione del contenuto di alcuni servizi di tipo innovativo. E' probabile che per "accoglienza" si intenda semplicemente il normale servizio di sportello per le attività amministrative, e non un servizio di informazione strutturato in grado di rispondere alle prime domande degli utenti e di effettuare un servizio fino alla fase di pre-orientamento. Così come per "incontro domanda-offerta" si intende la segnalazione di nomi di candidati estratti dalle diverse liste, e non anche un servizio che arriva alla fase di pre-selezione per le aziende.

A prescindere dalle considerazioni precedenti, spicca nel quadro delle province, il dato relativo ad Oristano dove viene dichiarata un'esperienza significativa anche su servizi quali: l'accoglienza, l'orientamento, l'incontro tra domanda e offerta.

Sul solo servizio di accompagnamento non si rilevano forti sbilanciamenti verso esperienze maturate di un certo rilievo.

1 - Realizzazione adempimenti amministrativi							
Provincia	N° addetti valutati	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	121	24	42	37	0	5	0
Nuoro	71	15	26	22	0	2	0
Oristano	46	1	13	31	0	1	0
Sassari	70	13	20	28	0	0	0
Totale	308	53	101	118	0	8	0

Provincia	N° addetti valutati	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	39,3%	19,8%	34,7%	30,6%	0,0%	4,1%	0,0%
Nuoro	23,1%	21,1%	36,6%	31,0%	0,0%	2,8%	0,0%
Oristano	14,9%	2,2%	28,3%	67,4%	0,0%	2,2%	0,0%
Sassari	22,7%	18,6%	28,6%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Totale	1	17,2%	32,8%	38,3%	0,0%	2,6%	0,0%

2 - Gestione servizi di accoglienza							
Provincia	N° addetti valutati	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	121	28	33	16	0	2	0
Nuoro	71	16	20	22	0	3	0
Oristano	46	3	16	25	0	0	0
Sassari	70	12	22	17	0	0	0
Totale	308	59	91	80	0	5	0

Provincia	N° addetti valutati	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	39,3%	23,1%	27,3%	13,2%	0,0%	1,7%	0,0%
Nuoro	23,1%	22,5%	28,2%	31,0%	0,0%	4,2%	0,0%
Oristano	14,9%	6,5%	34,8%	54,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Sassari	22,7%	17,1%	31,4%	24,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Totale	1	19,2%	29,5%	26,0%	0,0%	1,6%	0,0%

3 - Gestione servizi di orientamento all'utenza							
Provincia	N° addetti valutati	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	121	30	24	14	0	2	0
Nuoro	71	26	15	20	0	3	0
Oristano	46	11	16	16	0	0	0
Sassari	70	20	19	7	0	1	0
Totale	308	87	74	57	0	6	0

Provincia	N° addetti valutati	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	39,3%	24,8%	19,8%	11,6%	0,0%	1,7%	0,0%
Nuoro	23,1%	36,6%	21,1%	28,2%	0,0%	4,2%	0,0%
Oristano	14,9%	23,9%	34,8%	34,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Sassari	22,7%	28,6%	27,1%	10,0%	0,0%	1,4%	0,0%
Totale	1	28,2%	24,0%	18,5%	0,0%	1,9%	0,0%

4 - Gestione dell'incontro tra domanda e offerta							
Provincia	N° addetti valutati	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	121	31	16	20	0	4	0
Nuoro	71	23	22	13	0	3	0
Oristano	46	10	13	18	0	0	0
Sassari	70	17	25	11	0	1	0
Totale	308	81	76	62	0	8	0

Provincia	N° addetti valutati	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	39,3%	25,6%	13,2%	16,5%	0,0%	3,3%	0,0%
Nuoro	23,1%	32,4%	31,0%	18,3%	0,0%	4,2%	0,0%
Oristano	14,9%	21,7%	28,3%	39,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Sassari	22,7%	24,3%	35,7%	15,7%	0,0%	1,4%	0,0%
Totale	1	26,3%	24,7%	20,1%	0,0%	2,6%	0,0%

5 - Gestione servizi di accompagnamento							
Provincia	N° addetti valutati	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	121	19	2	0	0	1	0
Nuoro	71	10	7	0	0	1	0
Oristano	46	12	5	1	0	1	0
Sassari	70	12	5	1	0	0	0
Totale	308	53	19	2	0	3	0

Provincia	N° addetti valutati	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	39,3%	15,7%	1,7%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%
Nuoro	23,1%	14,1%	9,9%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%
Oristano	14,9%	26,1%	10,9%	2,2%	0,0%	2,2%	0,0%
Sassari	22,7%	17,1%	7,1%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Totale	1	17,2%	6,2%	0,6%	0,0%	1,0%	0,0%

2.5.3 L'autovalutazione delle conoscenze

Di seguito è riportata il quadro del livello di conoscenze normative posseduto, dagli addetti valutati. Il grado di conoscenza è stato definito in autovalutazione dagli addetti stessi sulla base della seguente griglia di valutazione:

- **punteggio 1:** nessuna conoscenza (non ha frequentato corsi e non ha applicato tali conoscenze nello svolgimento del proprio lavoro);
- **punteggio 2:** conoscenza parziale (applica frequentemente tali conoscenze/tecniche nello svolgimento del proprio lavoro senza averle però sistematizzate nell'ambito di corsi di formazione);
- **punteggio 3:** buona conoscenza (ha frequentato corsi di formazione sul tema e ha poi applicato frequentemente le conoscenze acquisite al proprio lavoro);
- **punteggio 4:** ottima conoscenza (ha frequentato corsi di formazione, applica la conoscenza al proprio lavoro e aggiorna periodicamente la sua conoscenza tramite lo studio e l'approfondimento individuale).

Emerge, per tutte le province, un forte ripiegamento verso i valori più bassi della scala (1 e 2).

Fanno eccezione:

- l. 196/97 - "Pacchetto Treu" per la riforma della normativa sul lavoro
 - d.lgs 468/97 - Revisione della disciplina sui LSU
 - l. 68/99 - Normativa per il collocamento dei disabili
 - d.lgs. 181/2000 Normativa sul collocamento
- per le quali acquista peso anche il livello 3.

Il quadro delle province è tale per cui, considerando i dati medi, i livelli maggiori si hanno per Nuoro e Oristano.

Considerando i dati nella globalità emerge la tendenza degli addetti ad approfondire la conoscenza di quelle normative che costituiscono pre-requisito irrinunciabile per la gestione delle attività quotidiane. La familiarità con le ricadute operative di alcune normative rende le stesse patrimonio degli addetti che le utilizzano. Viceversa, laddove la norma non è oggetto d'uso, i contenuti e le implicazioni operative spesso sono scarsamente noti.

Il dato, pur se allarmante nell'ipotesi di introduzione di nuovi servizi a carattere fortemente innovativo, ben descrive il vissuto quotidiano della popolazione oggetto di analisi.

I. 196/97 - "Pacchetto Treu" per la riforma della normativa sul lavoro						
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	121	15	59	39	4	4
Nuoro	71	8	35	19	5	4
Oristano	46	3	18	17	8	0
Sassari	70	9	29	24	7	1
Totale	308	35	141	99	24	9
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	39,3%	12,4%	48,8%	32,2%	3,3%	3,3%
Nuoro	23,1%	11,3%	49,3%	26,8%	7,0%	5,6%
Oristano	14,9%	6,5%	39,1%	37,0%	17,4%	0,0%
Sassari	22,7%	12,9%	41,4%	34,3%	10,0%	1,4%
Totale	1	11,4%	45,8%	32,1%	7,8%	2,9%

d.lgs 468/97 - Revisione della disciplina sui LSU						
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	121	19	71	21	5	5
Nuoro	71	11	32	20	4	4
Oristano	46	4	20	14	7	1
Sassari	70	15	29	15	7	4
Totale	308	49	152	70	23	14
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	39,3%	15,7%	58,7%	17,4%	4,1%	4,1%
Nuoro	23,1%	15,5%	45,1%	28,2%	5,6%	5,6%
Oristano	14,9%	8,7%	43,5%	30,4%	15,2%	2,2%
Sassari	22,7%	21,4%	41,4%	21,4%	10,0%	5,7%
Totale	1	15,9%	49,4%	22,7%	7,5%	4,5%

		I. 68/99 - Normativa per il collocamento dei disabili				
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	121	27	47	33	11	3
Nuoro	71	5	26	27	9	4
Oristano	46	6	25	10	4	1
Sassari	70	12	27	25	5	1
Totale	308	50	125	95	29	9

Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	39,3%	22,3%	38,8%	27,3%	9,1%	2,5%
Nuoro	23,1%	7,0%	36,6%	38,0%	12,7%	5,6%
Oristano	14,9%	13,0%	54,3%	21,7%	8,7%	2,2%
Sassari	22,7%	17,1%	38,6%	35,7%	7,1%	1,4%
Totale	1	16,2%	40,6%	30,8%	9,4%	2,9%

		I.144/99 - Incentivi all'occupazione, normativa che disciplina l'INAIL e disposizioni per il riordino degli Enti previdenziali				
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	121	45	55	14	2	5
Nuoro	71	23	31	10	2	5
Oristano	46	15	21	8	0	2
Sassari	70	36	24	4	3	3
Totale	308	119	131	36	7	15

Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	39,3%	37,2%	45,5%	11,6%	1,7%	4,1%
Nuoro	23,1%	32,4%	43,7%	14,1%	2,8%	7,0%
Oristano	14,9%	32,6%	45,7%	17,4%	0,0%	4,3%
Sassari	22,7%	51,4%	34,3%	5,7%	4,3%	4,3%
Totale	1	38,6%	42,5%	11,7%	2,3%	4,9%

		d.lgs. 81/2000 - Integrazione e modifiche della disciplina dei LSU				
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	121	28	63	18	4	8
Nuoro	71	14	29	20	3	5
Oristano	46	4	27	8	6	1
Sassari	70	17	27	12	9	5
Totale	308	63	146	58	22	19

Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	39,3%	23,1%	52,1%	14,9%	3,3%	6,6%
Nuoro	23,1%	19,7%	40,8%	28,2%	4,2%	7,0%
Oristano	14,9%	8,7%	58,7%	17,4%	13,0%	2,2%
Sassari	22,7%	24,3%	38,6%	17,1%	12,9%	7,1%
Totale	1	20,5%	47,4%	18,8%	7,1%	6,2%

		d.lgs. 181/2000 Normativa sul collocamento				
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	121	14	25	53	25	4
Nuoro	71	4	16	25	23	3
Oristano	46	0	9	17	19	1
Sassari	70	5	17	28	20	0
Totale	308	23	67	123	87	8

Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	39,3%	11,6%	20,7%	43,8%	20,7%	3,3%
Nuoro	23,1%	5,6%	22,5%	35,2%	32,4%	4,2%
Oristano	14,9%	0,0%	19,6%	37,0%	41,3%	2,2%
Sassari	22,7%	7,1%	24,3%	40,0%	28,6%	0,0%
Totale	1	7,5%	21,8%	39,9%	28,2%	2,6%

Complessivamente le conoscenze giuridiche di una parte maggioritaria degli operatori risultano, per loro stessa ammissione, abbastanza limitate.

		Sintesi conoscenze giuridiche				
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	121	25	52	30	9	5
Nuoro	71	10	27	21	9	4
Oristano	46	5	20	13	7	1
Sassari	70	17	25	18	9	2
Totale	308	57	123	82	34	13
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	39,3%	20,7%	42,7%	24,6%	7,6%	4,4%
Nuoro	23,1%	14,3%	38,2%	29,2%	12,1%	6,2%
Oristano	14,9%	10,9%	42,4%	29,1%	15,5%	2,2%
Sassari	22,7%	23,6%	35,2%	25,9%	12,1%	3,2%
Totale	1	18,4%	39,9%	26,6%	10,9%	4,2%

Di seguito è riportato il quadro delle conoscenze tecnologiche. Anche in questo caso è stato chiesto agli addetti di autovalutarsi sulla base della seguente griglia:

- **punteggio 1:** nessuna conoscenza (non ha frequentato corsi e non ha applicato tali conoscenze nello svolgimento del proprio lavoro);
- **punteggio 2:** conoscenza parziale (applica frequentemente tali conoscenze/tecniche nello svolgimento del proprio lavoro senza averle però sistematizzate nell'ambito di corsi di formazione);
- **punteggio 3:** buona conoscenza (ha frequentato corsi di formazione sul tema e ha poi applicato frequentemente le conoscenze acquisite al proprio lavoro);
- **punteggio 4:** ottima conoscenza (ha frequentato corsi di formazione, applica la conoscenza al proprio lavoro e aggiorna periodicamente la sua conoscenza tramite lo studio e l'approfondimento individuale).

Il livello di possesso delle conoscenze tecnologiche è assestato sul livello 2. Fanno eccezione:

- la conoscenza delle tecnologie per la comunicazione (Internet) dove il livello scende al punteggio 1;
- la conoscenza di Net-labor dove un numero significativo di addetti si assesta sui livelli 3 e 4.

Valgono anche in questo caso le considerazioni fatte per la conoscenza della normativa di settore. Livelli bassi di conoscenza si spiegano laddove non vi è esigenza, sulla base delle attività attualmente agite, di possedere un livello superiore di approfondimento nell'utilizzo di strumenti a supporto dell'operatività quotidiana.

Non va per altro dimenticato che i livelli indicati sono quelli dichiarati dagli addetti sulla base della griglia di autovalutazione suggerita,

potrebbero in realtà essere leggermente superiori cogliendo un'esigenza di formazione ad hoc dichiarata dagli addetti stessi.

Provincia	N° addetti valutati	Conoscenze tecnologiche - Net Labor					Conoscenze tecnologiche - Word processor					Conoscenze tecnologiche - Tecnologie per la comunicazione (internet, posta elettronica...)				
		1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR
Cagliari	121	16	37	42	24	2	20	40	38	13	9	36	45	16	11	12
Nuoro	71	11	24	17	17	2	21	31	9	7	3	24	27	8	5	7
Oristano	46	4	19	10	13	0	2	25	14	4	1	26	17	1	1	1
Sassari	70	5	28	22	12	3	18	28	15	4	5	34	21	10	2	3
Totale	308	36	108	97	66	7	67	124	76	28	18	120	110	35	19	23

Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR
Cagliari	39,3%	13,2%	30,6%	34,7%	19,8%	1,7%	16,5%	33,1%	31,4%	10,7%	7,4%	29,8%	37,2%	13,2%	9,1%	9,9%
Nuoro	23,1%	15,5%	33,8%	23,9%	23,9%	2,8%	29,6%	43,7%	12,7%	9,9%	4,2%	33,8%	38,0%	11,3%	7,0%	9,9%
Oristano	14,9%	8,7%	41,3%	21,7%	28,3%	0,0%	4,3%	54,3%	30,4%	8,7%	2,2%	56,5%	37,0%	2,2%	2,2%	2,2%
Sassari	22,7%	7,1%	40,0%	31,4%	17,1%	4,3%	25,7%	40,0%	21,4%	5,7%	7,1%	48,6%	30,0%	14,3%	2,9%	4,3%
Totale	1	11,7%	35,1%	29,5%	21,4%	2,3%	19,8%	40,3%	24,7%	9,1%	5,8%	39,0%	35,7%	11,4%	6,2%	7,5%

Di seguito è riportato il quadro delle conoscenze metodologiche. Anche in questo caso è stato chiesto agli addetti di auto valutarsi sulla base della seguente griglia:

- **punteggio 1:** nessuna conoscenza (non ha frequentato corsi e non ha applicato tali conoscenze nello svolgimento del proprio lavoro);
- **punteggio 2:** conoscenza parziale (applica frequentemente tali conoscenze/tecniche nello svolgimento del proprio lavoro senza averle però sistematizzate nell'ambito di corsi di formazione);
- **punteggio 3:** buona conoscenza (ha frequentato corsi di formazione sul tema e ha poi applicato frequentemente le conoscenze acquisite al proprio lavoro);
- **punteggio 4:** ottima conoscenza (ha frequentato corsi di formazione, applica la conoscenza al proprio lavoro e aggiorna periodicamente la sua conoscenza tramite lo studio e l'approfondimento individuale).

C'è anche in questo caso un ripiegamento verso le fasce 1 e 2: le conoscenze di metodologie indispensabili per una gestione adeguata della relazione di servizio con l'utenza, in particolare nel colloquio di informazione e orientamento) sono poco diffuse. Fanno eccezione le province di Cagliari e Nuoro dove una percentuale significativa di addetti si assesta sul livello 3.

		Conoscenze metodologiche - Tecniche di base per la gestione di un colloquio (tecniche di ascolto attivo, linguaggio di					Conoscenze metodologiche - Tecniche di comunicazione efficace (parlare in pubblico, fare presentazioni, ecc.)				
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR
Cagliari	121	42	48	19	8	4	40	44	22	9	6
Nuoro	71	14	29	17	6	5	13	27	14	9	8
Oristano	46	4	33	8	0	1	7	28	5	4	2
Sassari	70	24	30	7	6	3	21	24	14	9	2
Totale	308	84	140	51	20	13	81	123	55	31	18
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR
Cagliari	39,3%	34,7%	39,7%	15,7%	6,6%	3,3%	33,1%	36,4%	18,2%	7,4%	5,0%
Nuoro	23,1%	19,7%	40,8%	23,9%	8,5%	7,0%	18,3%	38,0%	19,7%	12,7%	11,3%
Oristano	14,9%	8,7%	71,7%	17,4%	0,0%	2,2%	15,2%	60,9%	10,9%	8,7%	4,3%
Sassari	22,7%	34,3%	42,9%	10,0%	8,6%	4,3%	30,0%	34,3%	20,0%	12,9%	2,9%
Totale	1	27,3%	45,5%	16,6%	6,5%	4,2%	26,3%	39,9%	17,9%	10,1%	5,8%

Di seguito è riportato il quadro delle conoscenze organizzative. Anche in questo caso è stato chiesto agli addetti di auto valutarsi sulla base della seguente griglia:

- **punteggio 1:** nessuna conoscenza (non ha frequentato corsi e non ha applicato tali conoscenze nello svolgimento del proprio lavoro);
- **punteggio 2:** conoscenza parziale (applica frequentemente tali conoscenze/tecniche nello svolgimento del proprio lavoro senza averle però sistematizzate nell'ambito di corsi di formazione);
- **punteggio 3:** buona conoscenza (ha frequentato corsi di formazione sul tema e ha poi applicato frequentemente le conoscenze acquisite al proprio lavoro);
- **punteggio 4:** ottima conoscenza (ha frequentato corsi di formazione, applica la conoscenza al proprio lavoro e aggiorna periodicamente la sua conoscenza tramite lo studio e l'approfondimento individuale).

Si rileva, per tutte le province un assestamento sulle fasce 2 e 3. Resta significativa la percentuale di addetti con livello 1 nelle province di Cagliari e Sassari relativamente alla conoscenza dell'organizzazione dell'ufficio e dei referenti.

		Conoscenze organizzative - Tipologie e caratteristiche dei servizi erogati					Conoscenze organizzative - Organizzazione dell'ufficio e referenti				
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR
Cagliari	121	26	47	32	12	4	28	53	22	13	5
Nuoro	71	9	24	20	11	7	9	26	19	11	6
Oristano	46	0	10	12	23	1	1	14	8	21	2
Sassari	70	12	29	22	5	2	15	32	13	6	4
Totale	308	47	110	86	51	14	53	125	62	51	17
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR
Cagliari	39,3%	21,5%	38,8%	26,4%	9,9%	3,3%	23,1%	43,8%	18,2%	10,7%	4,1%
Nuoro	23,1%	12,7%	33,8%	28,2%	15,5%	9,9%	12,7%	36,6%	26,8%	15,5%	8,5%
Oristano	14,9%	0,0%	21,7%	26,1%	50,0%	2,2%	2,2%	30,4%	17,4%	45,7%	4,3%
Sassari	22,7%	17,1%	41,4%	31,4%	7,1%	2,9%	21,4%	45,7%	18,6%	8,6%	5,7%
Totale	1	15,3%	35,7%	27,9%	16,6%	4,5%	17,2%	40,6%	20,1%	16,6%	5,5%

Di seguito è riportato il quadro delle conoscenze di contesto. Anche in questo caso è stato chiesto agli addetti di auto valutarsi sulla base della seguente griglia:

- **punteggio 1:** nessuna conoscenza (non ha frequentato corsi e non ha applicato tali conoscenze nello svolgimento del proprio lavoro);
- **punteggio 2:** conoscenza parziale (applica frequentemente tali conoscenze/tecniche nello svolgimento del proprio lavoro senza averle però sistematizzate nell'ambito di corsi di formazione);
- **punteggio 3:** buona conoscenza (ha frequentato corsi di formazione sul tema e ha poi applicato frequentemente le conoscenze acquisite al proprio lavoro);
- **punteggio 4:** ottima conoscenza (ha frequentato corsi di formazione, applica la conoscenza al proprio lavoro e aggiorna periodicamente la sua conoscenza tramite lo studio e l'approfondimento individuale).

Si rileva, per tutte le province un assestamento sulle fasce 1 e 2: le conoscenze di contesto risultano piuttosto basse, a conferma di relazioni poco “sostantive” tra Scica e territorio.

È di un certo rilievo la percentuale di addetti con livello 1 nelle province di Cagliari e Sassari relativamente alla conoscenza di contesto.

Provincia	N° addetti valutati	Conoscenze di contesto - Rete dei servizi locali per il lavoro (imprenditorialità, lavoro, orientamento)					Conoscenze di contesto - Elementi di base delle caratteristiche e delle potenzialità del sistema economico					Conoscenze di contesto - Rete dell'offerta formativa (CFP, istituti professionali, sistema pubblico e privato d'istruzione,					Conoscenze di contesto - Richiesta del mercato del lavoro locale e dei diversi settori di impiego in merito alle diverse				
		1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR
Cagliari	121	46	51	17	4	3	47	57	10	1	6	41	58	14	3	5	38	52	22	5	4
Nuoro	71	16	36	9	3	7	16	28	13	6	8	17	29	14	3	8	18	23	13	8	9
Oristano	46	8	26	9	3	0	4	21	12	8	1	2	22	19	2	1	2	14	15	14	1
Sassari	70	22	34	8	4	2	25	29	8	2	6	22	34	8	3	3	17	35	12	5	1
Totale	308	92	147	43	14	12	92	135	43	17	21	82	143	55	11	17	75	124	62	32	15
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR
Cagliari	39,3%	38,0%	42,1%	14,0%	3,3%	2,5%	38,8%	47,1%	8,3%	0,8%	5,0%	33,9%	47,9%	11,6%	2,5%	4,1%	31,4%	43,0%	18,2%	4,1%	3,3%
Nuoro	23,1%	22,5%	50,7%	12,7%	4,2%	9,9%	22,5%	39,4%	18,3%	8,5%	11,3%	23,9%	40,8%	19,7%	4,2%	11,3%	25,4%	32,4%	18,3%	11,3%	12,7%
Oristano	14,9%	17,4%	56,5%	19,6%	6,5%	0,0%	8,7%	45,7%	26,1%	17,4%	2,2%	4,3%	47,8%	41,3%	4,3%	2,2%	4,3%	30,4%	32,6%	30,4%	2,2%
Sassari	22,7%	31,4%	48,6%	11,4%	5,7%	2,9%	35,7%	41,4%	11,4%	2,9%	8,6%	31,4%	48,6%	11,4%	4,3%	4,3%	24,3%	50,0%	17,1%	7,1%	1,4%
Totale	7	29,9%	47,7%	14,0%	4,5%	3,9%	29,9%	43,8%	14,0%	5,5%	6,8%	26,6%	46,4%	17,9%	3,6%	5,5%	24,4%	40,3%	20,1%	10,4%	4,9%

Complessivamente il quadro delle conoscenze di contesto conferma la sensazione di servizi abbastanza isolati dal territorio, di cui gli operatori hanno una conoscenza molto limitata.

		Sintesi conoscenze di contesto				
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	121	43	55	16	3	5
Nuoro	71	17	29	12	5	8
Oristano	46	4	21	14	7	1
Sassari	70	22	33	9	4	3
Totale	308	85	137	51	19	16
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Cagliari	39,3%	35,5%	45,0%	13,0%	2,7%	3,7%
Nuoro	23,1%	23,6%	40,8%	17,3%	7,0%	11,3%
Oristano	14,9%	8,7%	45,1%	29,9%	14,7%	1,6%
Sassari	22,7%	30,7%	47,1%	12,9%	5,0%	4,3%
Totale	1	27,7%	44,6%	16,5%	6,0%	5,3%

2.5.4 Capacità e attitudini

La valutazione delle attitudini consente di associare a ciascun valutato un punteggio sintetico, da 1 a 3, ottenuto pesando opportunamente le risposte date nel quadro D del questionario.

Nel complesso la sezione è mirata a valutare l'attitudine del soggetto ad agire determinati comportamenti.

I comportamenti rilevati sono riconducibili alle seguenti macroaree:

- L'orientamento al risultato inteso come affidabilità, determinazione e intraprendenza nel raggiungimento del risultato.
- L'attitudine al cambiamento inteso come apertura e flessibilità al cambiamento e la propositività e innovazione.
- L'orientamento alla relazione intesa come disponibilità e collaborazione verso i propri interlocutori e l'orientamento al servizio.

Per maggiori dettagli si veda il paragrafo 2.2.

I punteggi sono stati così attribuiti:

- Basso: per punteggi complessivi compresi tra 1,0 e 1,4;
- Medio basso: per punteggi complessivi compresi tra 1,4 e 2,0;
- Medio alto: per punteggi complessivi compresi tra 2,0 e 2,4;
- Alto: per punteggi complessivi compresi tra 2,4 e 3,0.

Dall'analisi dei punteggi sintetici per provincia emerge una forte uniformità nella distribuzione si base geografica: non vi sono situazioni di forte disallineamento per fascia sulla base della provincia.

Incrociando la stessa informazione con il dato anagrafico relativo all'età si vede come punteggi sintetici più elevati competono a persone con età superiore ai 40 anni.

		Punteggio complessivo				
Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
Cagliari	121	0	56	60	5	0
Nuoro	71	2	35	32	2	0
Oristano	46	0	22	22	2	0
Sassari	70	1	35	30	4	0
Totale	308	3	148	144	13	0
Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
Cagliari	39,3%	0,0%	46,3%	49,6%	4,1%	0,0%
Nuoro	23,1%	2,8%	49,3%	45,1%	2,8%	0,0%
Oristano	14,9%	0,0%	47,8%	47,8%	4,3%	0,0%
Sassari	22,7%	1,4%	50,0%	42,9%	5,7%	0,0%
Totale	1	1,0%	48,1%	46,8%	4,2%	0,0%

I dati sono stati riorganizzati per tenere conto di eventuali spostamenti verso il risultato, la relazione o il cambiamento.

Come è ragionevole attendersi, l'orientamento alla relazione sposta l'equilibrio verso i punteggi di fascia medio alta e alta. Questo propensione è connaturata con la natura dei servizi agiti.

In altre parole, guardando ai dati aggregati, il personale sembra possedere una discreta e talvolta buona disponibilità verso gli interlocutori e un orientamento al servizio. Sembra invece che siano meno presenti le attitudini che garantiscono l'affidabilità, la determinazione e l'intraprendenza nel raggiungimento del risultato e la capacità di programmare e organizzare il proprio lavoro in vista dei risultati da raggiungere. Allo stesso modo sono meno presenti l'apertura al cambiamento e la flessibilità, la capacità di essere propositivi e di proporre innovazioni.

		Area Risultato				
Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
Cagliari	121	2	65	42	12	0
Nuoro	71	7	40	20	4	0
Oristano	46	1	30	12	3	0
Sassari	70	8	38	16	8	0
Totale	308	18	173	90	27	0

Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
Cagliari	39,3%	1,7%	53,7%	34,7%	9,9%	0,0%
Nuoro	23,1%	9,9%	56,3%	28,2%	5,6%	0,0%
Oristano	14,9%	2,2%	65,2%	26,1%	6,5%	0,0%
Sassari	22,7%	11,4%	54,3%	22,9%	11,4%	0,0%
Totale	1	5,8%	56,2%	29,2%	8,8%	0,0%

		Area Relazione				
Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
Cagliari	121	2	37	54	28	0
Nuoro	71	2	11	44	14	0
Oristano	46	0	7	27	12	0
Sassari	70	2	22	34	12	0
Totale	308	6	77	159	66	0

Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
Cagliari	39,3%	1,7%	30,6%	44,6%	23,1%	0,0%
Nuoro	23,1%	2,8%	15,5%	62,0%	19,7%	0,0%
Oristano	14,9%	0,0%	15,2%	58,7%	26,1%	0,0%
Sassari	22,7%	2,9%	31,4%	48,6%	17,1%	0,0%
Totale	1	1,9%	25,0%	51,6%	21,4%	0,0%

		Area Cambiamento				
Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
Cagliari	121	5	69	39	8	0
Nuoro	71	4	36	28	3	0
Oristano	46	0	25	16	5	0
Sassari	70	3	37	22	8	0
Totale	308	12	167	105	24	0
Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
Cagliari	39,3%	4,1%	57,0%	32,2%	6,6%	0,0%
Nuoro	23,1%	5,6%	50,7%	39,4%	4,2%	0,0%
Oristano	14,9%	0,0%	54,3%	34,8%	10,9%	0,0%
Sassari	22,7%	4,3%	52,9%	31,4%	11,4%	0,0%
Totale	1	3,9%	54,2%	34,1%	7,8%	0,0%

Incrociando i dati di potenziale con i dati inerenti l'anzianità di servizio, si osserva come punteggi più alti siano raggiunti da chi ha un'anzianità tra 10 e 20 anni: con sufficiente esperienza da poter intravedere servizi migliori e diversi, ma ancora abbastanza giovane da essere in grado di "scommettere" sull'innovazione.

Focalizzando l'attenzione sull'orientamento al cambiamento si vede che chi opera nella struttura da tempi più brevi è maggiormente propenso all'innovazione e al cambiamento.

Sulla dimensione della relazione sono i più anziani, probabilmente più "esperti della vita" e maggiormente inseriti nel contesto relazionale locale, a registrare punteggio più elevato.

		Punteggio complessivo				
Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
NR	4	0	2	1	1	0
Tra 26 e 35 anni	8	0	5	3	0	0
Tra 36 e 40 anni	43	0	13	27	3	0
Tra 41 e 45 anni	82	1	37	40	4	0
Tra 46 e 50 anni	105	1	61	39	4	0
Tra 51 e 60 anni	64	1	29	33	1	0
Oltre 60 anni	2	0	1	1	0	0
Totale	308	3	148	144	13	0

Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
NR	1,3%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%
Tra 26 e 35 anni	2,6%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%
Tra 36 e 40 anni	14,0%	0,0%	30,2%	62,8%	7,0%	0,0%
Tra 41 e 45 anni	26,6%	1,2%	45,1%	48,8%	4,9%	0,0%
Tra 46 e 50 anni	34,1%	1,0%	58,1%	37,1%	3,8%	0,0%
Tra 51 e 60 anni	20,8%	1,6%	45,3%	51,6%	1,6%	0,0%
Oltre 60 anni	0,6%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Totale	1	1,0%	48,1%	46,8%	4,2%	0,0%

		Area Risultato				
Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
NR	4	0	4	0	0	0
Tra 26 e 35 anni	8	0	4	3	1	0
Tra 36 e 40 anni	43	1	19	19	4	0
Tra 41 e 45 anni	82	2	47	26	7	0
Tra 46 e 50 anni	105	7	64	26	8	0
Tra 51 e 60 anni	64	8	34	15	7	0
Oltre 60 anni	2	0	1	1	0	0
Totale	308	18	173	90	27	0

Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
NR	1,3%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Tra 26 e 35 anni	2,6%	0,0%	50,0%	37,5%	12,5%	0,0%
Tra 36 e 40 anni	14,0%	2,3%	44,2%	44,2%	9,3%	0,0%
Tra 41 e 45 anni	26,6%	2,4%	57,3%	31,7%	8,5%	0,0%
Tra 46 e 50 anni	34,1%	6,7%	61,0%	24,8%	7,6%	0,0%
Tra 51 e 60 anni	20,8%	12,5%	53,1%	23,4%	10,9%	0,0%
Oltre 60 anni	0,6%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Totale	1	5,8%	56,2%	29,2%	8,8%	0,0%

		Area Relazione				
Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
NR	4	0	1	2	1	0
Tra 26 e 35 anni	8	1	1	2	4	0
Tra 36 e 40 anni	43	1	13	20	9	0
Tra 41 e 45 anni	82	1	25	37	19	0
Tra 46 e 50 anni	105	1	16	67	21	0
Tra 51 e 60 anni	64	2	20	30	12	0
Oltre 60 anni	2	0	1	1	0	0
Totale	308	6	77	159	66	0

Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
NR	1,3%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%
Tra 26 e 35 anni	2,6%	12,5%	12,5%	25,0%	50,0%	0,0%
Tra 36 e 40 anni	14,0%	2,3%	30,2%	46,5%	20,9%	0,0%
Tra 41 e 45 anni	26,6%	1,2%	30,5%	45,1%	23,2%	0,0%
Tra 46 e 50 anni	34,1%	1,0%	15,2%	63,8%	20,0%	0,0%
Tra 51 e 60 anni	20,8%	3,1%	31,3%	46,9%	18,8%	0,0%
Oltre 60 anni	0,6%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Totale	1	1,9%	25,0%	51,6%	21,4%	0,0%

		Area Cambiamento				
Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
NR	4	0	3	1	0	0
Tra 26 e 35 anni	8	0	6	1	1	0
Tra 36 e 40 anni	43	1	28	13	1	0
Tra 41 e 45 anni	82	5	41	30	6	0
Tra 46 e 50 anni	105	3	56	38	8	0
Tra 51 e 60 anni	64	3	32	21	8	0
Oltre 60 anni	2	0	1	1	0	0
Totale	308	12	167	105	24	0

Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
NR	1,3%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%
Tra 26 e 35 anni	2,6%	0,0%	75,0%	12,5%	12,5%	0,0%
Tra 36 e 40 anni	14,0%	2,3%	65,1%	30,2%	2,3%	0,0%
Tra 41 e 45 anni	26,6%	6,1%	50,0%	36,6%	7,3%	0,0%
Tra 46 e 50 anni	34,1%	2,9%	53,3%	36,2%	7,6%	0,0%
Tra 51 e 60 anni	20,8%	4,7%	50,0%	32,8%	12,5%	0,0%
Oltre 60 anni	0,6%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Totale	1	3,9%	54,2%	34,1%	7,8%	0,0%

		Punteggio complessivo				
Periodo di permanenza	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
0 - 3 anni	1	0	0	1	0	0
4 - 10 anni	21	0	10	10	1	0
11 - 20 anni	95	1	38	51	5	0
oltre 20 anni	190	2	99	82	7	0
NR	1	0	1	0	0	0
Totale	308	3	148	144	13	0
Periodo di permanenza	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
0 - 3 anni	0,3%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
4 - 10 anni	6,8%	0,0%	47,6%	47,6%	4,8%	0,0%
11 - 20 anni	30,8%	1,1%	40,0%	53,7%	5,3%	0,0%
oltre 20 anni	61,7%	1,1%	52,1%	43,2%	3,7%	0,0%
NR	0,3%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Totale	100,0%	1,0%	48,1%	46,8%	4,2%	0,0%

		Area Risultato					Area Relazione					Area Cambiamento				
Periodo di permanenza	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
0 - 3 anni	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
4 - 10 anni	21	0	12	7	2	0	0	10	7	4	0	0	9	10	2	0
11 - 20 anni	95	3	48	30	14	0	1	26	45	23	0	4	50	36	5	0
oltre 20 anni	190	15	112	52	11	0	5	40	107	38	0	8	107	59	16	0
NR	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Totale	308	18	173	90	27	0	6	77	159	66	0	12	167	105	24	0
Periodo di permanenza	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
0 - 3 anni	0,3%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
4 - 10 anni	6,8%	0,0%	57,1%	33,3%	9,5%	0,0%	0,0%	47,6%	33,3%	19,0%	0,0%	0,0%	42,9%	47,6%	9,5%	0,0%
11 - 20 anni	30,8%	3,2%	50,5%	31,6%	14,7%	0,0%	1,1%	27,4%	47,4%	24,2%	0,0%	4,2%	52,6%	37,9%	5,3%	0,0%
oltre 20 anni	61,7%	7,9%	58,9%	27,4%	5,8%	0,0%	2,6%	21,1%	56,3%	20,0%	0,0%	4,2%	56,3%	31,1%	8,4%	0,0%
NR	0,3%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Totale	100,0%	5,8%	56,2%	29,2%	8,8%	0,0%	1,9%	25,0%	51,6%	21,4%	0,0%	3,9%	54,2%	34,1%	7,8%	0,0%

2.5.5I profili caratteristici

Sulla base dei dati raccolti, sono stati ricostruiti i seguenti profili tipo, che individuano alcune tipologie di operatori, che presumibilmente possono avere atteggiamenti diversi rispetto al processo di cambiamento e innovazione dei servizi e rispetto ai quali appare conveniente una politica di sviluppo diversificata:

- *Innovatori*

Si tratta di persone con Potenziale di sintesi elevato (fascia 4) o Potenziale di sintesi medio-alto (fascia 3) con punteggio di fascia 4 per orientamento all'innovazione e apertura al cambiamento.

All'interno di questo profilo si ritrovano le persone che possiedono le caratteristiche per agire il cambiamento richiesto. Anche laddove, la conoscenza di normative specifiche connesse ai servizi innovativi non raggiunge livelli elevati, tuttavia queste persone posseggono attitudini specifiche che li connotano come possibili attori del cambiamento, anche per le maggiori conoscenze e, si presume, rapporti con il contesto territoriale. Si tratta, in generale, di persone con meno di 10 anni di servizio all'interno delle strutture ministeriali, spesso con piccole, ma significative, esperienze sui servizi innovativi. Le conoscenze giuridiche non sono sempre adeguate.

- *Solidi*

Si tratta di persone con Potenziale di sintesi medio-alto (fascia 3) che si connota per un elevato orientamento al servizio (fascia 3 o fascia 4). Ha conoscenze giuridiche leggermente più elevate della media (ma alcuni le hanno piuttosto basse) e conoscenze del contesto leggermente più elevate della media dei colleghi.

- *La storia del servizio*

Si tratta di persone con Potenziale di sintesi medio-basso (fascia 2) o basso (fascia 1) con punteggio di fascia medio alta (2 o 3) per orientamento al servizio. Le conoscenze giuridiche e di contesto sono abbastanza limitate

Ricadono in questo profilo coloro che ben presidiano i servizi tradizionali dove, più che l'innovazione, è la cultura del servizio che risulta essere premiante.

- *Competenze elementari*

Si tratta di persone con Potenziale di sintesi basso medio-basso (fascia 1 o 2), e conoscenze giuridiche e di contesto (ma spesso anche informatiche e organizzative) basse o addirittura inesistenti.

Le tabelle che seguono incrociano i dati sul potenziale con l'autovalutazione delle conoscenze possedute.

Tutte le province		Sintesi Conoscenze giuridiche				
Punteggio	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Basso	3	0	1	1	0	1
Medio basso	148	29	58	40	13	9
Medio alto	144	24	59	40	18	4
Alto	13	4	5	2	2	0
Totale	308	56	123	82	34	13

	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Basso	1,0%	4,2%	41,7%	16,7%	4,2%	33,3%
Medio basso	48,1%	19,5%	39,1%	26,9%	8,7%	5,7%
Medio alto	46,8%	16,5%	40,7%	27,7%	12,7%	2,4%
Alto	4,2%	27,9%	39,4%	14,4%	18,3%	0,0%
Totale	1	18,3%	39,9%	26,7%	10,9%	4,2%

Tutte le province		Sintesi Conoscenze di contesto				
Punteggio	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Basso	3	1	0	1	0	1
Medio basso	148	41	62	25	10	10
Medio alto	144	31	54	35	20	5
Alto	13	3	5	3	3	0
Totale	308	75	121	63	33	16

	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR
Basso	1,0%	33,3%	8,3%	16,7%	8,3%	33,3%
Medio basso	48,1%	27,5%	42,1%	16,9%	6,9%	6,6%
Medio alto	46,8%	21,5%	37,2%	24,1%	13,7%	3,5%
Alto	4,2%	19,2%	34,6%	23,1%	23,1%	0,0%
Totale	1	24,4%	39,1%	20,5%	10,8%	5,1%

2.6 Responsabili e analisi delle professionalità

2.6.1 L'analisi dei dati demo-anagrafici

I responsabili coinvolti nel processo di valutazione delle professionalità hanno, nella maggior parte dei casi un'età superiore ai 45 anni e, come era prevedibile, un'anzianità di servizio superiore ai 20 anni. Circa la metà dei responsabili possiede un titolo di laurea.

Provincia	N° addetti valutati	Fasce di età							Anzianità di servizio					Scolarità				
		Tra 26 e 35 anni	Tra 36 e 40 anni	Tra 41 e 45 anni	Tra 46 e 50 anni	Tra 51 e 60 anni	Oltre 60 anni	NR	0 - 3 anni	4 - 10 anni	11 - 20 anni	oltre 20 anni	NR	Media inferiore	Media superiore	Laurea	NR	Laurea breve
Cagliari	9	0	1	3	2	3	0	0	0	0	2	7	0	0	5	4	0	0
Nuoro	5	1	0	2	1	1	0	0	0	0	0	5	0	0	3	2	0	0
Oristano	7	1	1	0	4	1	0	0	0	1	3	3	0	0	6	1	0	0
Sassari	6	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0	6	0	0	6	0	0	0
Totale	27	2	4	6	10	5	0	0	0	1	5	21	0	0	14	13	0	0

2.6.2 L'esperienza nella gestione dei servizi innovativi

I responsabili dichiarano una forte esperienza nella realizzazione di adempimenti amministrativi (che impegna anche a questo livello una quota considerevole di carico di lavoro), una discreta esperienza nella gestione dei servizi di accoglienza e di orientamento dell'utenza.

È bassa, per contro, l'esperienza maturata e il tempo di lavoro dedicati alla gestione dell'incontro tra domanda e offerta e dei servizi di accompagnamento.

Il dato, in prima analisi, sembra maggiormente attendibile dello stesso dato per gli addetti dove venivano indicate esperienze significative anche su servizi innovativi.

Provincia	N° addetti valutati	1 - Realizzazione adempimenti amministrativi						2 - Gestione servizi di accoglienza						3 - Gestione servizi di orientamento all'utenza					
		Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	9	1	6	2	0	0	0	5	2	1	0	0	1	4	1	1	0	0	3
Nuoro	5	1	1	1	0	1	1	1	2	1	0	0	1	0	2	0	0	0	3
Oristano	7	0	1	6	0	0	0	1	5	1	0	0	0	1	4	0	0	0	2
Sassari	6	1	0	3	0	1	1	1	3	1	0	0	1	2	2	1	0	0	1
Totale	27	3	8	12	0	2	2	8	12	4	0	0	3	7	9	2	0	0	9

Provincia	N° addetti valutati	4 - Gestione dell'incontro tra domanda e offerta						5 - Gestione servizi di accompagnamento					
		Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO	Meno del 30% del tempo	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	9	4	3	2	0	0	0	3	1	0	0	0	5
Nuoro	5	0	3	1	0	0	1	0	1	0	0	0	4
Oristano	7	2	3	1	0	0	1	1	0	0	0	0	6
Sassari	6	1	2	1	0	0	2	3	0	1	0	0	2
Totale	27	7	11	5	0	0	4	7	2	1	0	0	17

Provincia	N° addetti valutati	6 - Coordinamento persone			7 - Tempo dedicato al coordinamento					
		Meno di 10 persone	Tra 10 e 30 persone	Più di 30 persone	Meno del 30%	Tra il 30% e il 60%	Più del 60%	Si (NR)	NR	NO
Cagliari	9	1	6	2	2	5	2	0	0	0
Nuoro	5	0	5	0	1	3	1	0	0	0
Oristano	7	2	5	0	0	6	1	0	0	0
Sassari	6	0	5	1	1	2	3	0	0	0
Totale	27	3	21	3	4	16	7	0	0	0

2.6.3 Le conoscenze possedute

I responsabili ritengono di avere conoscenze giuridiche abbastanza elevate. Sono note, anche a livello 4, tutte le normative utilizzate con frequenza per l'adempimento dei compiti professionali. Si pensi alla Legge finanziaria (51,9% della popolazione con livello 3), al DPR sulla Costituzione dell'anagrafe (51,9 % della popolazione con livello 3), alla Revisione della disciplina sui LSU (44,4% della popolazione con livello 3) o alla normativa sul collocamento (ben il 59,3% della popolazione con livello 4).

In generale il livello di conoscenza della normativa di settore è medio alto (livello 3 o 4).

		l. 196/97 - "Pacchetto Treu" per la riforma della normativa sul lavoro					d.lgs 468/97 - Revisione della disciplina sui LSU					l. 68/99 - Normativa per il collocamento dei disabili				
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR
Cagliari	9	1	1	3	3	1	0	4	3	2	0	0	5	2	2	0
Nuoro	5	0	0	4	1	0	0	0	3	2	0	0	0	3	2	0
Oristano	7	0	2	3	2	0	0	2	2	3	0	0	3	4	0	0
Sassari	6	0	1	2	3	0	0	1	4	0	1	0	2	2	1	1
Totale	27	1	4	12	9	1	0	7	12	7	1	0	10	11	5	1
		l.144/99 - Incentivi all'occupazione, normativa che disciplina l'INAIL e e disposizioni per il riordino degli Enti previdenziali					d.lgs. 81/2000 - Integrazione e modifiche della disciplina dei LSU					d.lgs. 181/2000 Normativa sul collocamento				
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR
Cagliari	9	1	4	3	1	0	1	3	3	2	0	1	1	3	4	0
Nuoro	5	0	2	3	0	0	0	0	1	2	2	0	0	1	4	0
Oristano	7	0	2	2	2	1	0	2	2	3	0	0	1	1	5	0
Sassari	6	1	2	3	0	0	0	2	3	1	0	0	1	2	3	0
Totale	27	2	10	11	3	1	1	7	9	8	2	1	3	7	16	0
		l. 388/2000 - Legge finanziaria, con articoli in materia di lavoro)					dpr 442/2000 - Costituzione anagrafe dei lavoratori e revisione delle liste									
Provincia	N° addetti valutati	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR					
Cagliari	9	2	1	5	1	0	1	7	14	4	0					
Nuoro	5	0	1	4	0	0	0	0	0	0	0					
Oristano	7	0	3	3	1	0	0	0	0	0	0					
Sassari	6	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0					
Totale	27	2	7	14	4	0	1	7	14	4	0					

2.6.4 Capacità e attitudini

Circa la metà dei responsabili si assesta su un punteggio di sintesi di potenziale medio alto. Cagliari e Nuoro hanno tra i responsabili anche punte con punteggio alto. Critica invece la situazione di Oristano.

		Punteggio complessivo				
Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
Cagliari	121	0	56	60	5	0
Nuoro	71	2	35	32	2	0
Oristano	46	0	22	22	2	0
Sassari	70	1	35	30	4	0
Totale	308	3	148	144	13	0

Incrociando i dati del potenziale con quelli inerenti l'età si nota, come già evidenziato per gli addetti, che i punteggi più bassi sono spesso associati alle risorse di età più giovane.

		Punteggio complessivo				
Fascia di età	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
NR	4	0	2	1	1	0
Tra 26 e 35 anni	8	0	5	3	0	0
Tra 36 e 40 anni	43	0	13	27	3	0
Tra 41 e 45 anni	82	1	37	40	4	0
Tra 46 e 50 anni	105	1	61	39	4	0
Tra 51 e 60 anni	64	1	29	33	1	0
Oltre 60 anni	2	0	1	1	0	0
Totale	308	3	148	144	13	0

Rispetto alle singole aree di valutazione del potenziale, come per gli altri addetti, appaiono più frequentemente sviluppate le capacità di relazione e l'orientamento al servizio, mentre anche nei responsabili l'orientamento al risultato e la disponibilità all'innovazione appaiono limitati.

		Area Risultato					Area Relazione					Area Cambiamento				
Provincia	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
Cagliari	121	2	65	42	12	0	2	37	54	28	0	5	69	39	8	0
Nuoro	71	7	40	20	4	0	2	11	44	14	0	4	36	28	3	0
Oristano	46	1	30	12	3	0	0	7	27	12	0	0	25	16	5	0
Sassari	70	8	38	16	8	0	2	22	34	12	0	3	37	22	8	0
Totale	308	18	173	90	27	0	6	77	159	66	0	12	167	105	24	0

		Area Risultato					Area Relazione					Area Cambiamento				
Fascia di età	N° addetti valutati	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR	Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	NR
NR	4	0	4	0	0	0	0	1	2	1	0	0	3	1	0	0
Tra 26 e 35 anni	8	0	4	3	1	0	1	1	2	4	0	0	6	1	1	0
Tra 36 e 40 anni	43	1	19	19	4	0	1	13	20	9	0	1	28	13	1	0
Tra 41 e 45 anni	82	2	47	26	7	0	1	25	37	19	0	5	41	30	6	0
Tra 46 e 50 anni	105	7	64	26	8	0	1	16	67	21	0	3	56	38	8	0
Tra 51 e 60 anni	64	8	34	15	7	0	2	20	30	12	0	3	32	21	8	0
Oltre 60 anni	2	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0
Totale	308	18	173	90	27	0	6	77	159	66	0	12	167	105	24	0

2.7 Conclusioni

Il quadro che emerge dall'analisi dei risultati della valutazione appare abbastanza problematico. In sintesi possiamo così riassumere i fabbisogni emersi, mentre il dettaglio è contenuto nelle tabelle precedenti, confrontandole con i profili di competenze attesi per gli operatori dei servizi pubblici per l'impiego.

Il personale dimostra di avere bisogno

- di sviluppare conoscenze di base di tipo giuridico e sui servizi da erogare e l'organizzazione complessiva del sistema
- a seconda del profilo di competenza, possono poi essere arricchite sia le conoscenze di contesto, che le attitudini inerenti il risultato e la disponibilità all'innovazione.

I responsabili hanno pure bisogno:

- da un lato del rafforzamento di una serie di conoscenze
- dall'altro soprattutto dello sviluppo delle competenze più tipicamente organizzative e di management.

3 Il Piano di formazione e sviluppo

3.1 Premessa

La nuova organizzazione dei Servizi per l'Impiego comporterà, per il personale coinvolto, la necessità di sviluppare nuove competenze professionali: responsabilizzazione sul processo e sui risultati; orientamento al servizio, capacità di gestione del "cliente"/utente e di monitoraggio della qualità del servizio; capacità di programmazione del lavoro, di cooperazione, d'integrazione di competenze e conoscenze; abilità di utilizzo dei sistemi informativi.

Il personale dovrà completare le attuali conoscenze sulle procedure e sulle normative regolanti le attività amministrative dei CPI, integrandole con quelle relative alle nuove attività previste dalla normativa, dalle politiche regionali, nazionali ed europee.

Si rende necessario attivare e realizzare interventi informativi e formativi preliminari e successivi all'avvio del processo di trasferimento di competenze e personale alla Regione. Questa sezione del Report contiene un vero e proprio *"piano di formazione e sviluppo del personale"*.

Scopo primario del piano è quello di costituire un potente ed efficace strumento di supporto al cambiamento: da un lato sviluppare competenze tecniche, di processo e cognitive, e abilità sociali e di servizio; dall'altro assicurare a tutto il personale un livello base di conoscenza di tutti i servizi previsti dal nuovo sistema di servizi per l'impiego.

Altro obiettivo consiste nello sviluppare comprensione e condivisione del nuovo sistema organizzativo, caratterizzato da un maggiore orientamento al servizio, dalla responsabilizzazione sul processo e sui risultati, dall'integrazione di competenze.

I percorsi formativi progettati hanno come comun denominatore quello di creare una "cultura organizzativa condivisa" con la consapevolezza che un corretto approccio al cambiamento è il presupposto fondamentale perchè al trasferimento di competenze dallo Stato alla Regione corrisponda un significativo miglioramento e innovazione nei servizi erogati a cittadini e imprese.

Il report illustra tutti gli interventi formativi e di sviluppo che la Regione dovrebbe avviare negli anni a venire per costruire le professionalità necessarie per gestire con successo i servizi all'impiego. Esso si articola in quattro linee di attività:

1. Comunicazione e formazione a sostegno del cambiamento
2. Interventi formativi di base

3. Percorsi formativi per profilo di competenze
4. Formazione e sviluppo dei responsabili.

Vi è una scala di priorità e rilevanza di tali interventi rispetto alla portata degli impatti che essi potrebbero generare. Su questa linea, gli interventi più urgenti appaiono sicuramente:

- Piano di comunicazione a sostegno del cambiamento
- Formazione dei responsabili dei centri e delle province.

Il carattere fondamentale del Piano è di proporre interventi mirati, non indiscriminati uguali per tutti, definiti sulla base del profilo di competenze atteso per avviare i nuovi servizi, delle competenze effettivamente possedute e quindi del gap riscontrato e da coprire.

3.2 Piano di comunicazione e formazione a sostegno del cambiamento

Il cambiamento in atto deve essere sostenuto da una serie di interventi volti ad aumentare nelle persone la consapevolezza di quanto sta accadendo e delle implicazioni sul proprio ruolo e sulle attese che l'organizzazione nutre verso le persone. Nell'analisi della situazione attuale delle Scica abbiamo riscontrato molto disorientamento e scarsa conoscenza dei processi in atto.

L'attività di comunicazione e informazione sarà rivolta a:

- i responsabili dei nuovi CPI;
- il personale trasferito;
- il personale delle Province che interagirà con i nuovi servizi.

Il programma di comunicazione e informazione si propone i seguenti obiettivi:

- presentare la normativa e il progetto dei nuovi Centri (obiettivi, natura e significati, disegno architettonico, linee guida per l'implementazione);
- predisporre le condizioni per realizzare la più ampia partecipazione al programma di implementazione dei nuovi centri;
- raccogliere osservazioni e suggerimenti per la realizzazione della fase di avvio.

Le azioni di comunicazione rivestono grandissima rilevanza per l'esito del processo di trasferimento: infatti nelle fasi di cambiamento le persone vivono inevitabili situazioni di incertezza sul loro destino organizzativo e i compiti futuri. Occorre che il management dell'ente intervenga con comunicazioni adeguate, al fine di offrire informazioni trasparenti e indirizzi chiari.

Le azioni di comunicazione dovranno essere incentrate sulle seguenti tematiche:

- ✓ Gli aspetti fondamentali del cambiamento normativo in atto.
- ✓ I nuovi servizi per l'impiego in Regione Sardegna.

- Il quadro d'insieme;
 - I nuovi servizi da attivare e il percorso di attivazione;
 - Il modello organizzativo dei Centri per l'impiego.
- ✓ Le attese nei confronti delle persone e le azioni di sviluppo previste.
- ✓ Le azioni di comunicazione coinvolgono l'intera popolazione dei servizi all'impiego: personale trasferito e funzionari delle province.

Operativamente, il programma di comunicazione e informazione potrà essere realizzato con le seguenti modalità:

- Una sessione di mezza giornata a livello provinciale o subprovinciale, con tutto il personale, con assessore e dirigenti, per comunicare i messaggi chiave.
- Un corso di due giornate (max 20-25 persone per edizione) sui contenuti indicati.

3.3 Interventi formativi di base

Gli interventi formativi di base sono moduli formativi volti ad uniformare le competenze di tutta la popolazione rispetto ad un livello minimo di base del Profilo di Competenza, indipendentemente dal profilo di appartenenza.

I moduli formativi, soprattutto quelli relativi alle conoscenze normative, devono tutti fornire un quadro delle principali tendenze evolutive in atto in relazioni alle diverse tematiche.

I moduli formativi di base sono aperti all'intera popolazione dei servizi all'impiego. Le persone partecipano ai diversi seminari in funzione del livello di competenze effettivamente posseduto. Per fare un esempio, per verificare se un addetto è opportuno che frequenti un modulo relativo alla normativa sul collocamento dei disabili è necessario verificare se il suo possesso di quella conoscenza ad un livello 2 (o superiore) come atteso ad un livello base oppure se risulta inferiore. Solo in quest'ultimo caso l'addetto verrà inserito in un gruppo formativo per lo studio della normativa sul collocamento dei disabili.

Sulla base dei dati raccolti con la valutazione delle competenze effettuata sul campo e dell'incrocio tra questi e il profilo di competenza atteso, forniamo qui di seguito indicazioni in merito ai moduli formativi da predisporre. I gruppi in formazione saranno costituiti ad circa 15-20 partecipanti. Complessivamente si stima un numero complessivo di partecipanti corrispondente a circa il 50% della popolazione interessata. Il numero di edizioni dei moduli sarà stabilito a partire dalla valutazione della numerosità delle persone a cui destinare l'intervento. Complessivamente si può stimare in circa 19 edizioni. (vedi tabella 3.5)

MODULO	CONTENUTI	METODOLOGIA E DURATA
---------------	------------------	-------------------------------------

Legislazione nei servizi per l'impiego	Politiche attive del lavoro: le principali normative	Circa 100 ore alternando momenti in presenza con la formazione integrata in rete
Informatica di base	Principali sistemi operativi Office automation Net Labor	Circa 60 ore a alternando momenti in presenza con la formazione integrata in rete.
Tecniche di comunicazione	Tecniche di gestione dell'intervista e del questionario	15 ore in presenza
Analisi contesto	Analisi contesto interorganizzativo	20 ore alternando momenti in presenza con la formazione integrata in rete.

Poiché la valutazione sul campo delle competenze è stata effettuata in forma anonima, non è possibile fornire indicazione dei nominativi delle persone da inserire nei diversi gruppi. Per compiere questo passo ulteriore la Regione dovrà ripetere la valutazione del livello di conoscenza dei singoli in funzione del Profilo di Competenza fornito. La modalità suggerita è quella che ogni singola SCICA raccolga le informazioni riguardanti il livello delle conoscenze posseduto da ogni singolo operatore attraverso l'utilizzo degli strumenti già sperimentati dal gruppo di ricerca. In questo caso specifico i questionari saranno somministrati non più in forma anonima ma bensì nominativa, consentendo l'individuazione del bisogno formativo specifico per ciascun operatore.

3.4 Percorsi formativi per “Profilo professionale”

Competenze elementari

Caratteristiche: potenziale di sintesi basso

Impiego: confermati nell'impiego attuale

Formazione: Questo è il profilo su cui l'amministrazione deve avere la volontà di investire con una formazione volta ad un sostegno minimo nel ruolo. In quest'ottica gli interventi formativi coincidono con quelli di base aperti all'intera popolazione. I contenuti sono equiparabili agli interventi formativi di base

La storia del servizio

Caratteristiche: potenziale di sintesi medio-basso con punteggi elevati sulle voci proprie dell'orientamento al servizio e alla relazione.

Impiego: minimo allargamento del ruolo verso servizi di accoglienza

Formazione

- Modulo 1) Il portafoglio dei servizi erogati (2 gg).

- Modulo 2) Il contesto di riferimento: la rete dei servizi locali per il lavoro e le richieste del mercato del lavoro locale (3 gg).
- Modulo 3) La gestione di un colloquio: elementi di base delle dinamiche relazionali (2 gg).

Affiancamento operativo

Per essere portati ad un buon livello di autonomia operativa nella gestione dei servizi di accoglienza è opportuno che quanti ricadono nel profilo in questione siano coinvolti in processi di affiancamento strutturato a persone che hanno maturato una buona esperienza nella gestione di questi servizi.

Gli affiancamenti non devono essere casuali ma, viceversa, devono avere le seguenti caratteristiche:

- Realizzati secondo un piano strutturato: ogni affiancamento deve avere un obiettivo ed essere articolato, rispetto ad un determinato arco temporale, in un numero di incontri definito.
- Articolati rispetto a determinate abilità da sviluppare.
- Costantemente supportati e monitorati: si prevede una figura consulenziale esterna all'organizzazione che svolge il compito di supportare l'affiancatore. Al termine di ogni sessione, l'affiancatore deve dare una valutazione rispetto alle abilità sperimentate e sviluppate.

I solidi

Caratteristiche: potenziale di sintesi medio-alto che si connota per un elevato orientamento al servizio

Impiego: gli appartenenti a questo profilo vengono valorizzati nella gestione di servizi in parte affini a quelli gestiti attualmente. In particolare: incontro domanda e offerta, servizi di accoglienza (pre-orientamento)

Formazione

- Modulo 1) Innovazioni introdotte dal futuro "Pacchetto Maroni" (4gg).
- Modulo 2) La gestione della relazione: l'ascolto e l'analisi del bisogno (3 gg).
- Modulo 3) Il portafoglio dei servizi erogati (1 g).
- Modulo 4) Il contesto di riferimento: la rete dei servizi locali per il lavoro e le richieste del mercato del lavoro locale (4 gg).
- Laboratorio per lo sviluppo delle competenze trasversali necessarie alla gestione integrata dei servizi. (5 gg).

Affiancamento operativo

Per essere portati ad un buon livello di autonomia operativa nella gestione dei servizi di accoglienza è opportuno che quanti ricadono nel profilo in questione siano coinvolti in processi di affiancamento strutturato a persone che hanno maturato una buona esperienza nella gestione di questi servizi.

La tipologia dell'affiancamento sarà la stessa che caratterizza il profilo "la storia del servizio"

Innovatori

Caratteristiche: potenziale di sintesi alto o potenziale di sintesi medio-alto che si connota per un elevato orientamento all'innovazione e apertura verso il cambiamento.

Poiché le "stelle" sono le persone su cui l'amministrazione punta per la gestione dei servizi più complessi e a maggiore contenuto di innovazione, è necessario che la scelta delle persone avvenga in modo mirato e senza spazi di incertezza. In quest'ottica si suggerisce la realizzazione di una serie di interviste di approfondimento volte a dettagliare maggiormente i livelli di competenza e di motivazione.

Impiego: gli appartenenti a questo profilo vengono valorizzati sui servizi di orientamento e/o per i servizi di accompagnamento ai sensi della L. 68.

Formazione

- Modulo 1) La normativa per il collocamento dei disabili (l. 68/99) (2 gg).
- Modulo 2) Innovazioni introdotte dal futuro pacchetto Maroni (4gg).
- Modulo 3) La gestione della relazione: ascolto ed empatia (3gg)
- Modulo 4) La comunicazione in pubblico (2gg).
- Modulo 5) Il portafoglio dei servizi erogati e l'organizzazione del servizio (3 gg).
- Modulo 6) Caratteristiche, potenzialità e linee evolutive del contesto esterno di riferimento: i soggetti, i servizi, i bisogni (5gg).
- Modulo 7) Lo sviluppo di una rete: potenzialità e difficoltà nella promozione di sviluppo e di connessioni tra i diversi soggetti operanti sul territorio.(4 gg).
- Modulo 8) L'orientamento professionale e scolastico: caratteristiche e principali linee evolutive. (4gg).

Project work

Il gruppo di addetti valutati come innovatori verrà coinvolto nella realizzazione di progetti studio da sviluppare, nell'ambito di un gruppo di lavoro, sul campo. Questa attività sarà condotta da un tutor professionista.

L'obiettivo del Project Work è duplice: da una parte trasformare l'apprendimento cognitivo di elementi teorici appresi nei seminari, ancorché contestualizzati, nella capacità di intervenire realmente sui processi di servizio dei servizi all'impiego. Dall'altra creare connessioni tra gli operatori attraverso l'attivazione di contesti di lavoro comune e l'innalzamento delle capacità di lavoro cooperativo.

I Project Work hanno i seguenti elementi caratterizzanti:

Intervento in un contesto operativo reale: un Project Work prevede lo svolgimento di un progetto di gruppo in un contesto reale di un servizio all'impiego verso il quale viene generato valore visibile.

Applicazione di competenze complesse: un Project Work offre un'occasione di applicazione e di sperimentazione di un insieme complesso di competenze acquisite in modo più disarticolato nei diversi moduli formativi.

Flessibilità dell'impegno: la realizzazione del Project Work prevede modalità di lavoro flessibili che alternano momenti di lavoro congiunto ad attività svolte a distanza. Ciò consente alle persone di distribuire l'impegno in relazione alla distribuzione dei propri carichi di lavoro e ai propri impegni personali.

Ogni Project Work viene realizzato da un gruppo di lavoro composto indicativamente da 5-6 partecipanti. Ogni gruppo deve essere seguito da un tutor che mantiene elevati i livelli di attenzione e partecipazione e che orienta costantemente il lavoro verso gli obiettivi definiti.

Viaggio studio

I viaggi studio forniscono un'importante e significativa esperienza di approfondimento di esperienze innovative di successo avviate presso altri servizi all'impiego in ambito nazionale.

Più in dettaglio i viaggi studio hanno l'obiettivo di:

ampliare la capacità delle persone di concezione e di definizione di nuovi servizi innovativi

valutare di persona l'implementazione di progetti innovativi e i loro risvolti operativi

sviluppare proposte attuative per il contesto regionale sardo, sulla base delle esperienze condotte in altre regioni italiane.

3.5II Master per i Responsabili

I Responsabili dei nuovi Centri per l'Impiego, così come i responsabili a livello di struttura provinciale, rappresentano le figure chiave per il successo del processo di innovazione e miglioramento, atteso dal trasferimento di competenze alla Regione in materia di politiche del lavoro. L'esperienza già maturata nelle regioni a statuto ordinario dimostra che la prima condizione di successo dei nuovi servizi pubblici per l'impiego è rappresentata dalla capacità di leadership e dalle competenze dei responsabili delle strutture. Per questo si propone per queste figure (compresi i responsabili a livello provinciale, che spesso hanno carenze gravi di competenze in materia) un'iniziativa di formazione e sviluppo di una certa consistenza, da realizzare nell'arco di un intero anno, che è stata per questo definita "Master per i responsabili dei servizi per l'impiego".

Il Master per i Responsabili potrà svilupparsi come un'alternanza tra:

- ✓ Percorsi tematici: si tratta di percorsi di approfondimento di specifiche tematiche gestionali attraverso l'articolazione di moduli didattici di durata variabile tra uno e tre giorni. I percorsi toccano tematiche di natura più gestionale e istituzionale.

- ✓ Laboratori: si tratta di momenti formativi volti ad approfondire, con modalità molto interattive e centrate sull'individuo, capacità di natura individuale.
- ✓ Viaggi studio e stage presso centri di eccellenza: si tratta di esperienze di approfondimento di progetti innovativi avviati presso centri all'impiego di altre regioni (forse anche presso amministrazioni diverse).

I potenziali partecipanti sono gli attuali responsabili delle Scica (28) e almeno due funzionari per provincia (in modo da consentire lo sviluppo di competenze anche all'interno di questo snodo centrale del processo di trasferimento di funzioni).

Un'ipotesi maggiormente articolata potrebbe prevedere:

Percorsi tematici

- *La gestione del servizio all'utenza*
 - Modulo 1: Il concetto di servizio all'utente (1g)
 - Modulo 2: Dalle indicazioni normative alla progettazione dei servizi per il lavoro (5gg)
 - Modulo 3: L'analisi e la gestione della qualità del servizio all'utente e i sistemi di monitoraggio e reporting (2gg)
 - Modulo 4: La comunicazione verso l'esterno (2gg)
- *Sviluppare la rete dei servizi per il lavoro e la formazione*
 - Modulo 1: Caratteristiche e potenzialità del sistema economico locale (2gg)
 - Modulo 2: Rete dei servizi locali per il lavoro e dell'offerta formativa (2gg)
 - Modulo 3: Potenzialità e spazi di collaborazione e di connessione (1g)
- *Organizzare e gestire l'unità organizzativa e i propri collaboratori*
 - Modulo 1: L'organizzazione e i processi di servizio (2gg)
 - Modulo 2: La gestione del cambiamento organizzativo (1gg)
 - Modulo 3: La gestione e lo sviluppo dei propri collaboratori (2gg)
 - Modulo 4: Innovazione, tecnologie e lavoro delle persone. Le prospettive del SILR (2gg)

Laboratorio di sviluppo delle competenze manageriali

Due sessioni di laboratorio di tre giornate ciascuna, finalizzate allo sviluppo delle competenze relative a

- La presa di decisione e l'orientamento al rischio.
- Il problem solving.
- La comunicazione interpersonale.
- La negoziazione.
- La leadership.

Il viaggio di studio

Un viaggio studio è una **esperienza di apprendimento** particolarmente significativa ed intensa che prevede una full immersion di una settimana in una realtà stimolante dalla quale trarre apprendimenti e idee per lo sviluppo del proprio business e della propria professione.

Essa è un **reattivo culturale** che consente ai partecipanti di partire da realtà esterne importanti per riflettere sul proprio ente nel complesso e sulle questioni di sviluppo e innovazione del business ad un livello più alto, come di solito non si ha mai l'occasione di fare.

È altresì un'**esperienza della persona**, poiché in grado di suscitare emozioni, dovute alla possibilità di entrare in contatto diretto con grandi enti protagonisti del mercato e delle principali innovazioni di servizio in diversi settori, e soprattutto con figure di rilievo all'interno di queste aziende che in molti casi contribuiscono anche con grandi lezioni di management e stile di leadership.

La scelta di un viaggio studio come investimento di formazione è motivata dalla possibilità di raggiungere **obiettivi** significativi difficilmente replicabili in situazioni d'aula o in altre situazioni di formazione:

- **benchmark:** confrontandosi con le soluzioni ed esperienze realizzate da enti alla frontiera su questi argomenti, ascoltando dalla viva voce dei protagonisti i progetti realizzati, le opinioni sui trend di successo, gli orientamenti strategici, gli errori compiuti,
- **laboratorio interno:** confrontandosi con i propri colleghi, lavorando in full immersion per alcuni giorni su temi comuni come raramente accade sul lavoro,
- **action plan:** consentire ai partecipanti di elaborare idee per possibili piani di sviluppo personali o di innovazioni e cambiamenti da portare nel proprio contesto lavorativo,
- raccogliere **indicazioni di innovazioni** di servizio nell'area dei servizi per il lavoro,
- **attivare un network** duraturo tra i partecipanti.

Il viaggio di studio prevede momenti di visita e discussione in loco, con gli interlocutori degli enti visitati, e momenti di debriefing pomeridiano e serale per discutere e consolidare gli apprendimenti tra i partecipanti.

L'articolazione delle visite potrebbe prevedere:

- visita alla struttura di eccellenza a livello italiano (es. Provincia di Trento): analisi della rete dei servizi, ruolo della provincia, articolazione del sistema e delle unità di erogazione dei servizi;
- visita ad una struttura eccellente a livello di CPI (es. Pesaro): analisi del portafoglio servizi, dei processi di servizio, del

- percorso di cambiamento dalle Scica ai CPI, le nuove competenze professionali del personale;
- visita ad una struttura di eccellenza per l'integrazione tra servizi per l'impiego e formazione professionale e orientamento (es. RER).

3.6 Tabella riassuntiva del Piano

FINALITA'	AZIONE	DURATA (gg da 8 h)	POTENZIALI PARTECIPANTI	EDIZIONI
1. Comunicazione e formazione a sostegno del cambiamento	1.1 Convention provinciale (una per provincia)	½	400	4
	1.2 Il cambiamento dei servizi per l'impiego in Sardegna	2	400	16
2. Formazione di base	2.1 Legislazione nei servizi per l'impiego	13 (8h)	60	3
	2.2 Informatica di base	8 (8h)	120	6
	2.3 Tecniche di comunicazione	3 (5h)	85	5
	2.4 analisi contesto inter-organizzativo	4 (5h)	85	5
3. Percorsi formativi per profilo professionale				
3.1 La storia del servizio	3.1.1 Il portafoglio dei servizi erogati dagli SPI	2	120	6
	3.1.2 Il contesto di riferimento	3	120	6
	3.1.3 La gestione del colloquio	2	120	6
3.2 I solidi	3.2.1 "Pacchetto Maroni"	4	80	4
	3.2.2 La gestione della relazione: l'ascolto e l'analisi del bisogno	3	80	4
	3.2.3 Il portafoglio dei servizi erogati	1	80	4
	3.2.4 Il contesto di riferimento	4	80	4
	3.2.5 Laboratorio per lo sviluppo delle competenze trasversali	5	80	4
3.3 Innovatori	3.3.1 Collocamento disabili	2	35	2
	3.3.2 "Pacchetto Maroni"	4	35	2
	3.3.3 La gestione della relazione: ascolto e empatia	3	35	2
	3.3.4 La comunicazione in pubblico	2	35	2
	3.3.5 Il portafoglio dei servizi e l'organizzazione del servizio	3	35	2
	3.3.6 Il contesto esterno	5	35	2
	3.3.7 Lo sviluppo della rete	4	35	2
	3.3.8 L'orientamento scolastico e professionale	4	35	2
	3.3.9 Viaggio di studio	5	35	1
4. Formazione responsabili	Master per responsabili di servizi per l'impiego	34	36	1 (di alcuni laboratori 2)

Le cifre sui potenziali partecipanti sono stime ampiamente approssimate, dedotte dall'analisi delle tabelle.

4 Allegato: Il questionario di rilevazione delle competenze professionali per responsabili

Introduzione e note alla compilazione

Domanda n. 1

Da un pò di tempo collaborano con il tuo ufficio molti esperti esterni, a cui viene richiesto di dare un contributo su servizi innovativi. Il problema è che loro non conoscono a fondo la vostra organizzazione e il vostro modo di lavorare e, per di più, fanno fatica ad orientarsi tra le vostre procedure che definiscono “troppo burocratiche”. Spesso, quindi, queste persone hanno bisogno del vostro aiuto ma vi fanno perdere un sacco di tempo. I tuoi colleghi non si stanno dimostrando molto comprensivi. In questa situazione tu:

- A. Pensi che a lungo andare questa situazione peggiorerà il modo di lavorare e il clima nel tuo ufficio. Ritieni che il modo migliore di affrontare la cosa sia essere chiari con tutti. Vuoi quindi parlare con i tuoi colleghi per fare capire loro che il contributo degli esterni può essere utile per tutti nel medio termine. Al tempo stesso, però, credi che si debba parlare con loro per definire modi di lavorare insieme e qualche regola che faccia in modo che non intralcino troppo il vostro lavoro
- B. Capisci il disagio tuo e dei tuoi colleghi, ma capisci anche il disagio degli esterni. A volte le vostre procedure sono davvero troppo farraginose e incomprensibili... perciò se te lo chiederanno sarai disposto a dedicare un po' del tuo tempo a spiegare loro ciò di cui hanno bisogno, magari senza dare troppo nell'occhio rispetto ai colleghi per non rischiare di incrinare le relazioni con loro.
- C. Pensi sia importante aiutare chi, nello svolgere il proprio lavoro, si trova in difficoltà. Però in questo periodo hai davvero un sacco di cose da fare. Poi, talvolta, questi esterni non si preoccupano più di tanto dei vostri ritmi di lavoro. Naturalmente tu sarai con loro assolutamente collaborativo e darai loro la documentazione che serve: di più non ti possono chiedere!

Domanda n. 2

E' giovedì mattina. Sei reduce da tre giorni di lavoro estremamente impegnativi per chiudere, insieme ad un altro ufficio, un importante lavoro. Tu sei soddisfatto per avere terminato il tuo pezzo quando arriva una richiesta urgente del tuo responsabile: pare che la parte fatta da un altro ufficio non sia corretta e ti chiede di affiancare i

colleghi meno esperti nel fare le correzioni. Tutto entro venerdì per l'ora di pranzo. E tu avevi pianificato di fare altro lavoro, anch'esso necessario. Le cose si accavallano e non è possibile farle contemporaneamente, cosa fai?

- A. Fissi subito una riunione con i colleghi dell'altro ufficio: l'obiettivo è individuare gli errori fatti e dare le indicazioni esatte per lavorare autonomamente. Valuti che per l'ora di pranzo al massimo potrai chiudere la riunione, chiedendo di inviarti tutto il materiale entro sera e controllarlo venerdì mattina. A questo punto avrai il pomeriggio per il tuo lavoro. Parallelamente contatti il tuo responsabile e gli chiedi se è possibile un consulto al volo per verificare di essere nella direzione giusta: qualsiasi momento per te andrà bene, poiché conosci il problema e hai bisogno solo di una rapida conferma. Lui proverà a parlarti di mille cose ma tu ti preparerai degli appunti molto strutturati che ti faranno risparmiare tempo.
- B. La prima cosa da fare è contattare il tuo responsabile per chiedergli di vederlo così da essere certo di quello che si aspetta; il problema è che lui è sempre impegnato e non sai quanto di farà attendere. Pertanto chiami subito i colleghi dell'altro ufficio per incominciare a lavorare con loro, quando il tuo responsabile ti chiamerà li lascerai, anche se non sai bene per quanto tempo dato che il tuo responsabile ti parla sempre di mille cose... tanto potrai continuare nel pomeriggio, almeno con alcuni di loro. Preferisci dedicare oggi un pò di tempo in più per verificare che abbiano capito bene, così domattina tu potrai fare il tuo lavoro e ricevere da loro tutto per pranzo in tempo per la consegna.
- C. Contatti il tuo responsabile per chiedergli di vederlo così da essere certo di quello che si aspetta; durante l'attesa che non mancherà di esserci incominci il tuo lavoro che svolgerai per tutta la mattina. Intanto chiami i colleghi dell'altro ufficio e convochi una riunione per il pomeriggio in cui discuterai con loro del da farsi. Loro avranno tutta la mattina di domani per lavorare e tu darai loro un supporto per verificare che non stiano commettendo errori. Così per l'ora di pranzo avrai un documento che sei certo non conterrà errori.

Domanda n. 3

Da qualche mese a questa parte il tuo ente sta introducendo procedure innovative di lavoro. A seguito di un grande cambiamento legislativo le attività sono state snellite e abbreviate. Certo però che ogni giorno si presenta una richiesta diversa e particolare, tanto che è difficile capire quali procedure applicare. I tuoi colleghi sono fermamente contrari a questo cambiamento. Ecco che si presenta allo sportello uno nuovo di questi casi. Che fai?

- A. Ti metti di corsa a guardare nelle nuove procedure ma ti rendi conto che la cosa è più lenta del previsto. I tuoi colleghi non sanno aiutarti e, anzi, ti consigliano di utilizzare la vecchia procedura, anche per non creare un disagio all'utente. Pensi che la cosa migliore sia intanto applicare la vecchia procedura e poi, quando avrai tempo, verificare come affrontare lo stesso caso con la nuova. Quando il problema si ripresenterà, sarai preparato.
- B. Di due cose sei certo: che i cambiamenti richiedono sempre un pò di tempo per essere implementati e che gli utenti non debbano in alcun modo pagarne le conseguenze. Pertanto intendi applicare, ma solo temporaneamente, la vecchia procedura, in attesa che chi si sta occupando della definizione delle nuove procedura contempli anche questa eccezione.
- C. I tuoi colleghi ti consigliano di applicare la vecchia procedura per non creare un disservizio all'utente. Tu però pensi che affermare i cambiamenti sia una responsabilità di tutti, in qualche modo anche degli utenti. Decidi pertanto di provare ad applicare la nuova procedura. Chiedi all'utente di attendere mentre tu cerchi di orientarti e trovare riferimenti per gestire la situazione. Sperando che non si innervosisca troppo per l'attesa e che questo non allunghi troppo le file allo sportello.

Domanda n. 4

Essendo tu una delle persone con maggiore esperienza nel tuo ufficio, ti hanno affiancato una persona giovane entrata da poco nel vostro ufficio affinché tu possa seguirlo e formarlo. Naturalmente questo non deve andare a discapito dei tuoi programmi di lavoro.

Oggi pomeriggio hai un incontro con degli esperti esterni a cui ritieni importante fare partecipare anche il tuo nuovo collega che però, a dire il vero, ti sembra un po' spaesato. Questo talvolta lo porta a fare interventi non proprio centrati. Come ti comporti in vista dell'incontro del pomeriggio?

- A. La preoccupazione del tuo collega ti fa capire che è giunto proprio il momento di dedicargli un pò di tempo, anche a costo di lasciare indietro il tuo lavoro. Rimandi a domani un paio di cose, anche se importanti, e gli dedichi un po' di tempo per spiegargli i contenuti dell'incontro in programma, i nomi delle persone che incontrerete e in che cosa devono aiutarvi. Gli dai anche qualcosa da leggere affinché si senta più sicuro e possa fare interventi pertinenti.
- B. Credi che un pò di disorientamento sia assolutamente normale quando si incomincia un lavoro in parte nuovo. Peraltro tu eri pronto ad affrontare la riunione da solo e non hai bisogno di un supporto reale. Parli quindi con il tuo nuovo collega e lo tranquillizzi, dicendogli che avrà tutto il tempo per comprendere ed entrare

appieno nel nuovo lavoro. Gli spieghi anche che, per il momento, la cosa migliore è che lui partecipi alla riunione in qualità di osservatore.

- C. Sei convinto che i giovani vadano seguiti con attenzione, fin dai primi momenti del loro inserimento. Però il tuo lavoro è davvero tanto e in mattinata hai un sacco di cose da fare. In queste condizioni quello che intendi fare è ritagliarti qualche minuto per dare al tuo collega le informazioni rilevanti sulla riunione e per dargli un pò di documentazione da leggere per essere più informato.

Domanda n. 5

Ti hanno dato la responsabilità, a te con altri pochi colleghi, di perfezionare un opuscolo di presentazione che viene utilizzato dall'ufficio accoglienza utenti. I tempi del progetto erano stretti e ben definiti. Per rispettare le scadenze avete scelto di rifarvi sostanzialmente al modello fatto l'anno prima, che aveva comunque riscosso un buon successo.

Ora che siete in fase di chiusura a un tuo collega viene un'idea nuova, per rendere il modello più leggibile e gradevole. Questa soluzione, però, farebbe ritardare la stampa e consegna del modulo, rispetto alla data che vi hanno dato come termine.

Cosa pensi?

- A. Pensi che le idee di miglioramento siano sempre da sostenere. Però, al tempo stesso, sei convinto che non sia molto efficace affrontare un allungamento dei tempi per cambiare qualcosa che ha già dato prova di qualità e di successo certo. Pertanto proporrai al collega di avanzare la modifica il prossimo anno.
- B. Pensi che l'idea sia buona e che valga la pena confrontarsi con il responsabile, anche a costo di passare per quelli poco pragmatici che non colgono il valore del tempo come risorsa scarsa. Non sarà facile fargli capire l'utilità concreta della cosa...
- C. Ti trovi ad essere indeciso: da una parte l'idea non ti sembra male ma, dall'altra, sei scettico sull'opportunità di sfiorare i tempi per portare avanti miglioramenti rispetto ad un qualcosa che aveva dato un buon successo. Pensi che la cosa migliore sia suggerire al collega di parlarne lui stesso con il responsabile.

Domanda n. 6

Sei stato incaricato, in virtù della tua lunga esperienza, di stendere un progetto per la realizzazione di un nuovo servizio all'utenza. E' da tempo che tu rifletti sul tema e hai già avuto modo di esporre le tue idee al responsabile che le ha molto apprezzate. Oggi un tuo collega,

mentre prendevate un caffè, ti ha informato di avere letto sul giornale di un convegno che si terrà sul tema in una provincia limitrofa alla tua.

Come pensi di muoverti?

- A. Sei entusiasta!!!! Ti sembra un'occasione da cogliere al volo: secondo te ogni occasione di confronto con esperienze diverse può essere di grandissima utilità. Senza perdere tempo chiedi al tuo collega di darti i riferimenti di cui dispone, intanto chiedi al tuo responsabile di parlargli per informarlo dell'opportunità ed esprimergli la tua volontà ad intervenire. Se non sarà d'accordo ci andrai per conto tuo.
- B. Certo, i convegni sono sempre molto interessanti, però spesso raccontano cose generiche e abbastanza lontane dai problemi veri della gente che lavora sul campo. Ritieni che anni di esperienza a contatto con i problemi del lavoro valga più di mille convegni! Poi hai già un accordo con il responsabile su come intendi operare e, dati i tempi, non credi ci sarebbe lo spazio per illustrargli un cambiamento di rotta. Certo, se non fosse fuori sede e se non dovessi organizzare tutto lo spostamento ci faresti anche un pensierino...
- C. L'idea ti stimola... hai solo il timore che il tuo responsabile vedrebbe il tuo interesse come una perdita di tempo a fronte di un programma già concordato insieme. Pensi di prendere informazioni sul convegno per saperne di più e per valutare se andare avanti con la proposta oppure lasciare perdere.

Domanda n. 7

Sei da due ore impegnato in una riunione molto difficile con i tuoi colleghi. L'obiettivo è infatti definire i turni di con i colleghi dell'area in cui lavori. Il responsabile ha organizzato, senza essere presente, questa riunione per stabilire i turni attraverso un accordo tra colleghi, senza che lui imponga nulla. Eppure tutti portano avanti delle scuse vaghe: uno dice di non essere adatto, l'altro che entra tardi il martedì e il giovedì e così via. Non si riesce a venirne a capo e, anzi, qualcuno comincia ad alzare la voce. Non si capisce niente. Cosa proponi?

- A. La tensione suggerisce di rinviare l'incontro: più in là di domani però non si può andare! Proponi pertanto ai colleghi di segnare su un foglio le loro disponibilità, indicando tre alternative in ordine di priorità (dalla preferita a quella peggiore). Tu ti proponi di incrociare le disponibilità e di portare il giorno dopo alternative da discutere e, se serve, sottoporre a votazione.
- B. Nonostante continuare a discutere nel clima di tensione che si è creato possa non sembrare la soluzione migliore, la decisione non si può proprio rimandare. Pertanto intervieni facendo notare che,

per non fare una brutta figura con il responsabile, una soluzione si deve trovare. Pertanto inviti tutti ad uno spirito di collaborazione e spingi verso una decisione del gruppo.

- C. La situazione è effettivamente molto tesa. Forse è il caso di fare raffreddare gli animi e continuare la riunione in un altro momento. Proponi di effettuare un nuovo incontro al più presto e ti dichiari disponibile, più tardi, a sentire tutti i colleghi per raccogliere le disponibilità al fine di trovare un giorno che vada bene per tutti. Fai anche appello al senso di responsabilità dei tuoi colleghi chiedendo a ciascuno di arrivare con proposte e motivazioni valide.

Domanda n. 8

Un tuo nuovo collega viene da te perché ha delle difficoltà a portare avanti un'attività nel modo corretto. Non conosce bene le procedure, oltre al fatto di non essere esperto nella materia. Sai che esiste un documento con tutte le procedure scritte, che potrebbe essergli d'aiuto, ma non sai dov'è. Inoltre, sei in un momento molto difficile perché stai cercando di risolvere un problema molto complesso. Il tuo collega insiste dicendoti che ha bisogno di un solo minuto, anche se tu sai che non è così.

Come reagisci?

- A. Credi fermamente nel valore della disponibilità e di solito ti fai in quattro per aiutare tutti. Oggi, però, sei davvero carico di lavoro! Sapendo che c'è un tuo collega esperto sull'argomento credi che la cosa migliore sia mandarlo da lui. Certo, non è proprio la persona più disponibile... Farai così: per aiutare il tuo nuovo collega interromperai il tuo lavoro per un pò per accompagnarlo tu stesso.
- B. Vorresti aiutare il tuo collega ma in questo momento non puoi davvero permetterti di bloccare il tuo lavoro per metterti a cercare il documento delle procedure. Sai però che un altro collega è molto esperto sull'argomento, anche se di solito non dimostra un carattere particolarmente disponibile. Lo indirizzi da lui dichiarandoti assolutamente disponibile ad aiutarlo più tardi qualora dovesse avere ancora problemi o avesse dubbi non risolti.
- C. Capisci che il tuo collega ha bisogno, oltre che delle procedure, anche di un pò di rassicurazione: interrompi quindi il tuo lavoro, sperando che il tuo responsabile non ti chiami proprio ora per sapere a che punto sei, e decidi di dedicare al tuo nuovo collega il tempo che gli serve per risolvere i suoi problemi.

Domanda n. 9

Oggi è una giornata terribile. Scade il termine di presentazione di una domanda e tu lavori proprio nell'ufficio di accoglienza e registrazione delle domande. Per tutta la settimana l'affluenza di persone è stata alta, ma oggi sta toccando il picco. Due tuoi colleghi stanno allo sportello, tu e un altro controllate e protocollate le domande. A un certo punto la fila si fa veramente lunga e un signore comincia a lamentarsi animatamente e a chiedere un nuovo sportello aperto. Gli altri aspettano con facce piuttosto spazientite.

Cosa proponi?

- A. Con questi picchi di affluenza capita spesso che qualcuno si surriscaldi ma bisogna saper mantenere la calma. Negli altri giorni siete riusciti con questa organizzazione a fare fronte alle richieste e oggi sarà uguale. Seguire le lamentele di tutti gli utenti porterebbe solo al caos. Inoltre, lasciare il lavoro di protocollazione vuole dire accumularlo e doverlo recuperare nel pomeriggio. Proponi al tuo collega di non aprire lo sportello e di chiedere ai colleghi di velocizzare un pò le attività.
- B. Ti confronti rapidamente con il collega che sta con te alla protocollazione: lui sostiene che sia inutile aprire un altro sportello solo perché una persona si è lamentato apertamente. C'è tanta gente, ma è ovvio essendo l'ultimo giorno. Basterà dire di essere più veloci allo sportello. Tu però non sei convinto: può darsi che aprire uno sportello sia utile. Proponi di aprirlo nel caso in cui sentirete una nuova accesa lamentela.
- C. La fila è effettivamente lunga: in queste condizioni non si riesce a dare un buon servizio. Proponi quindi di passare all'attività di sportello. Il tuo collega non è d'accordo: sa che questo rallenterà la protocollazione e che il vostro lavoro rimarrà indietro. Lui propone di chiedere agli sportellisti di essere più veloci e perdere meno tempo a dare informazioni. Ma tu non sei d'accordo e decidi di aprire un altro sportello. Con il tuo collega chiarirai più tardi.

Domanda n. 10

Hai da poche settimane iniziato un nuovo lavoro. Ora sono le 8,30 di lunedì mattina e sei stato improvvisamente convocato ad una riunione molto importante per domani, martedì mattina alle 9,00. Si parlerà di un tema di cui tu non sai niente e parteciperanno persone che tu hai sì e no incrociato: per di più vogliono anche il contributo dei "nuovi"! Tu oggi hai solo mezza giornata da dedicare a questo "grattacapo" perché nel resto del tempo devi gestire alcune pratiche che non possono assolutamente restare indietro.

Cosa fai?

- A. La riunione è sicuramente importante, ma anche il tuo lavoro quotidiano non è da meno! La cosa migliore è occuparsi alla svelta delle pratiche così da smaltirle al più presto. Nel tempo che ti resterà farai un pò di telefonate a qualche collega esperto del tema: sei certo che “sentendo più campane” avrai una visione del problema sufficiente per chiarirsi bene le idee in vista della riunione.
- B. La situazione è certamente delicata: pertanto decidi di chiamare subito un pò di colleghi esperti dell’argomento per avere una visione più ampia del tema. Da ciascuno di loro ti farai consigliare documenti da leggere per approfondire la tua conoscenza ed essere pronto a dibattere sul tema. Recupererai tu stesso i documenti in mattinata. Così avrai tutto il pomeriggio da dedicare alle tue pratiche. Se serve leggerai i documenti la sera a casa: dopotutto sono cose che succedono ogni tanto!
- C. Fai un giro di telefonate ma solo per identificare chi, tra i tuoi colleghi, è il più esperto dell’argomento. Da lui ti farai illustrare il tema e suggerire qualcosa da leggere per approfondire i problemi e farti un’idea al riguardo. Pensi di chiedergli se ti può fare avere lui il materiale, dandogli qualche ora di tempo. Nel frattempo ti dedicherai al tuo lavoro, non prima di avere chiesto al tuo collega un appuntamento telefonico prima della sua uscita, per discuter con lui alcuni dubbi o pareri dopo che avrai letto il materiale.

Domanda n. 11

Ti trovi di fronte ad un problema abbastanza inusuale, che non puoi risolvere facendo riferimento alle procedure amministrative.

Pensi che il migliore approccio per la sua soluzione sia:

- A. Cogliere l’occasione per creare qualcosa di completamente nuovo, magari mettendo a confronto persone con competenze ed esperienze diverse. Certo, questo approccio può portare ad un nulla di fatto con il rischio di dovere ogni volta ricominciare da capo...
- B. Rifarsi all’esperienza vissuta da te o dai tuoi colleghi. Certo, non sarà esattamente identica alla soluzione che metterai in atto alla fine essendo il problema abbastanza nuovo. Però questo approccio è quello che più ti garantisce l’affidabilità del risultato finale e che ti consente di minimizzare i rischi.
- C. Ricercare esperienze analoghe vissute da altre realtà, anche in parte diverse dalla tua. Ritieni che questo approccio sia quello che maggiormente amplia la visuale del problema, anche se richiede

più tempo e le soluzioni individuate alla fine possono non essere adeguate.

Domanda n. 12

Spesso capita di trovarsi di fronte ad utenti che chiedono ostinatamente che il centro effettui operazioni che non sono previste dalle procedure. Certo, la maggior parte delle volte loro hanno problemi e disagi reali...

Tu cosa pensi in queste situazioni?

- A. Pensi che gli utenti abbiano ragione ma che, al tempo stesso, ogni centro di erogazione di servizi abbia bisogno di un modo condiviso di operare che si concretizza nelle procedure di lavoro, peraltro imposte per normativa. In questi casi la cosa migliore è seguire la procedura dedicando tempo all'utente per fargli capire a fondo i motivi dell'apparente rigidità, in modo che lui non percepisca un disservizio.
- B. Pensi che il riferimento ultimo del tuo lavoro debba sempre essere l'utente. Per questo cerchi di rispondere al suo bisogno prima di pensare alle procedure di lavoro.
- C. Pensi che entrambe le esigenze siano ugualmente rilevanti: quella dell'ufficio, che necessita di un approccio e di un metodo di lavoro comune e condiviso (espresso dalle procedure) e quella dell'utente, che non deve trovare nelle procedure un vincolo alla sua piena soddisfazione. In questi casi tendi a fare presente il problema al responsabile per trovare con lui una soluzione.

Domanda n.13

Al tuo ufficio si rivolge per il rilascio di una pratica urgente un utente in grandi difficoltà. Sfortunatamente il collega responsabile della pratica, che lo ha seguito nell'intera vicenda amministrativa, non è in sede. Tu hai le conoscenze per sostituirlo e la cosa non è vietata dalle procedure. Tuttavia un'eventuale irregolarità, magari dovuta al fatto che non conosci l'intero caso, comporterebbe dei rischi che ricadrebbero su di te. L'utente non sa nulla di questo e insiste a chiedere la pratica. Tra l'altro, il tuo responsabile è assente e non hai la possibilità di chiedere un suo intervento. In questa situazione:

- A. Non ti conviene rilasciare direttamente la pratica per i rischi connessi, ma non vuoi neppure lasciare l'utente insoddisfatto: lo trattiene e, nel frattempo, cerchi di rintracciare il tuo collega, per chiedergli come comportarti. Speri di trovarlo velocemente altrimenti il cliente perderà anche le staffe per l'attesa!

- B. Proponi all'utente di eseguire tu stesso la pratica assumendotene tutta la responsabilità e i rischi. Ritieni che non devi farti eccessivi problemi: ciò che conta è arrivare ad un risultato verso l'utente. Parallelamente ti proponi di tutelarti dicendo quanto prima al tuo responsabile che hai "scavalcato" il tuo collega e spiegando come hai risolto la situazione per verificare che non vi siano rischi.
- C. L'operazione comporta un certo rischio, pertanto non ti senti di assumertene i rischi. In fondo la responsabilità non è tua e potresti andare incontro a problemi con il tuo responsabile. Spieghi all'utente la situazione cercando di tranquillizzarlo: gli garantisci che farai di tutto affinché non appena il tuo collega tornerà il suo problema sarà prontamente affrontato. Sei certo che questa è la soluzione migliore, anche perché il tuo collega conosce tutti i dettagli del caso ed è certo in grado di risolvere il caso meglio di te.

Domanda n. 14

E' in atto una ristrutturazione dei servizi del tuo ente, che porterà all'apertura di uffici distaccati. Tu hai sempre lavorato in un settore specifico, senza mai ruotare tra servizi diversi. Ieri il responsabile ti ha comunicato che, a seguito della ristrutturazione, tu avrai due scelte: trasferirti in una sede raggiungibile in 20 minuti da casa tua e continuare il tuo solito lavoro, oppure restare nella tua sede – che raggiungi a piedi tutte le mattine - ma fare anche attività di tipo diverso da quelle che hai svolto finora. Si tratta di un lavoro del tutto nuovo per te, che richiede altre competenze e abilità rispetto a quelle che utilizzi attualmente e che ti sei faticosamente costruito in 12 anni di attività.

Cosa fai?

- A. Hai una professionalità consolidata che ti sei costruito negli anni e che credi rappresenti una risorsa per l'ente. Ti sembra azzardato ripartire da zero con un lavoro che non conosci e che è molto probabile che persone più giovani di te sappiano fare meglio. E poi fare 20 minuti di macchina non è un problema. Parli quindi con il tuo responsabile e gli dici di volere proseguire la tua attività: è lì che tu sai dare il tuo meglio per l'ente.
- B. Sei contento di questa proposta che ti permette dopo tanti anni di cambiare attività e accrescere le tua professionalità. Forse qualcuno dei tuoi colleghi valuterebbe la tua scelta un pò folle... Per di più rimarrai vicino a casa e questo è molto positivo per la tua situazione familiare. Accetti quindi senza pensarci troppo.
- C. Hai bisogno di pensarci: la proposta ti alletta non solo perché rimarresti vicino a casa, ma anche perché ti piacciono le novità. Non hai messo ben a fuoco, però, se questo possa rappresentare per te un miglioramento professionale oppure no. Vorresti saperne

un po' di più, chiedi al tuo responsabile di farti capire se sei adatto a questa attività, così potrai valutare la proposta con qualche dato reale in più.

Domanda n. 15

Hai sempre svolto il tuo lavoro con impegno, dimostrando professionalità e serietà nelle cose che fai. Poche ore fa sei stato convocato dal tuo responsabile il quale ti ha comunicato che sei stato scelto per svolgere un'attività delicata e cruciale presso un'altra sede che, a quanto pare, ha difficoltà rispetto ad un'area sulla quale tu hai molta competenza.

Il tuo responsabile ti ha dato la notizia con grande entusiasmo, dicendoti che è una grossa sfida per te; sanno anche di chiederti un sacrificio, visto che sarai più lontano da casa e che questo avverrà molto presto: tra una settimana. La tua reazione è:

- A. Capisci quanto ciò sia importante, ma è anche vero che ti chiedono un grande sacrificio. Pur nell'incertezza, sai che "non puoi mollare". In passato hai sempre dimostrato di mettercela tutta, quindi ... chiedi comunque al tuo responsabile più tempo: ritieni infatti che per assumere la responsabilità di andare in un nuovo ufficio tu ti debba preparare bene, anche nell'interesse della tua organizzazione.
- B. Pur provando un po' di paura per questo cambiamento repentino, queste situazioni ti stimolano e pensi di accettare. Dopo tutto ti sei sempre detto di voler investire ancora sulla tua crescita professionale. Sei inoltre lusingato che abbiano proprio scelto te perché in fin dei conti c'erano altri, con qualche anno in più di anzianità, che potevano essere considerati.
- C. Sei convinto che ogni cambiamento porti con sé qualche miglioramento, però cambiamenti repentini che riguardano l'organizzazione della tua vita personale ti lasciano un po' disorientato. In genere, prima di prendere decisioni hai bisogno di capire bene le motivazioni e le implicazioni del cambiamento. Chiedi pertanto un secondo colloquio di approfondimento con il tuo responsabile, riservandoti di accettare o rifiutare a seconda di quello che ti dirà.

Domanda n. 16

Fai parte di un piccolo gruppo che è stato incaricato di ragionare, nei ritagli di tempo, sull'impostazione di un nuovo servizio di accoglienza e orientamento. Da poco è iniziato il primo incontro del gruppo; subito un tuo collega ha proposto di incominciare a discutere delle richieste che più frequentemente vi vengono rivolte dai vostri utenti. Secondo lui

questo è un buon punto di partenza su cui costruire una risposta concreta.

Cosa ne pensi?

- A. Non sei molto convinto. Sai che i servizi all'impiego si sono mossi molto su questo tema e pensi che partire dall'esperienza di altri possa fare venire qualche idea più brillante. Certo, non è detto che le soluzioni impostate da altri si adattino alle caratteristiche del vostro territorio e della vostra utenza...
- B. Pensi che la strada indicata sia quella giusta: la prima cosa è confrontarsi in modo concreto e pragmatico con chi si ha di fronte e con i bisogni che manifesta più frequentemente. In questo modo i servizi messi in piedi possono essere davvero utili.
- C. Tu avevi in mente proprio un altro metodo di lavoro. Secondo te il modo migliore per ragionare su qualcosa di nuovo è quello di lasciare libera la fantasia e confrontarsi su tutte le idee, anche quelle apparentemente più irrealizzabili, che vengono al gruppo. Il momento della concretezza deve venire dopo.

Domanda n. 17

Tu e i tuoi tre colleghi dovete svolgere un lavoro entro oggi pomeriggio. Insieme al vostro responsabile avete concordato la ripartizione delle diverse attività, anche perché siete tutti carichi di lavoro in questo periodo. Oggi ti sei accorto, per una coincidenza, che il lavoro fatto da un collega del gruppo – il più giovane e meno esperto - ha fatto alcuni gravi errori. Gli fai presente il problema e senza volerlo provochi in lui una certa agitazione. Gli altri due colleghi, concluso il loro pezzo, sono tornati alle loro attività. Fra poche ore è fissato l'incontro del gruppo con il responsabile finalizzato ad una revisione dei lavori.

Cosa fai?

- A. Ti senti un po' in colpa perché non ti piace lasciare sole le persone, anche quando questo ha impatti negativi su di te. Decidi di mettere da parte le altre cose urgenti che stavi seguendo e ti dedichi interamente ad aiutare il tuo collega: prendendo in mano il suo lavoro spera di riuscire a chiudere il lavoro in tempo per l'incontro.
- B. L'ultima cosa che vuoi è lasciare il tuo collega in difficoltà. Al tempo stesso non puoi trascurare il tuo lavoro, di una certa urgenza, che hai trascurato per fin troppo tempo. Decidi quindi di lavorare un po' con il tuo collega per assicurarlo e per dargli alcuni orientamenti su come reimpostare il lavoro. Magari non riuscirà a finire, ma almeno il responsabile vedrà un'impostazione corretta.

- C. Pensi che se un gruppo di colleghi ha ricevuto un incarico, tutte le difficoltà vadano affrontate dal gruppo e non dai singoli. Pertanto parli con il tuo collega e lo tranquillizzi dicendogli che quando uno non è esperto queste cose possono succedere. Discuterete nel pomeriggio come affrontare il problema: le difficoltà si risolvono tutti insieme!

Domanda n. 18

Sei stato coinvolto recentemente in un progetto di natura informatica, anche se il tuo ruolo non è tecnico: tu devi, infatti, predisporre i contenuti da inserire.

Il tempo per finire il progetto non è molto e a te sembra che il gruppo sia ancora un pò in alto mare: la tua sensazione è che i tuoi colleghi non abbiano proprio tutte le conoscenze che servono... L'atmosfera è un po' tesa, perché la direzione tiene molto al successo di questo progetto, ma i risultati stentano a venire. Tu hai un conoscente esperto su queste tematiche e che pensi potrebbe darvi utili consigli.

Cosa fai?

- A. La situazione non è semplice: da un lato vorresti parlare di questa opportunità, dall'altro temi che gli altri prendano la tua proposta come un'accusa di scarsa competenza nei loro confronti, accusandoti anche indirettamente di occuparti di aspetti del lavoro che non ti competono. In effetti tu non ne sai nulla di computer, al di là di un conoscenza dei sistemi che usi per lavorare. Decidi di fare al meglio e nei tempi fissati il tuo pezzo di lavoro senza fare altri passi; del resto pure gli altri sanno che occorre rispettare le scadenze. Alla fine, comunque vadano le cose, nessuno ti potrà incolpare di nulla.
- B. Parlare di questo tuo conoscente al gruppo creerebbe malumori e allungherebbe i tempi inutilmente. Prendi l'iniziativa e senza dire nulla a nessuno contatti telefonicamente questa persona, per spiegargli i problemi che avete. Pensi di poter ottenere buoni consigli da portare ai tuoi colleghi. Il tuo interesse è che il lavoro vada avanti per ottenere il risultato sperato nei tempi definiti. Sai che probabilmente non ti riconosceranno il tuo contributo ed inoltre è possibile che ti dicano di voler fare "il primo della classe". Pazienza!
- C. Pensi che il tuo conoscente rappresenti una risorsa per il lavoro ma ritieni corretto parlare con il tuo gruppo prima di sentirlo e chiedergli un parere e qualche consiglio. Naturalmente qualcuno nel gruppo si sentirà accusato e i tuoi rapporti con lui forse peggioreranno un pò. Vuoi comunque provare almeno a proporre questa azione. Alla peggio ti diranno di no...

Domanda n. 19

Oggi, proprio nel momento in cui l'orario di chiusura sta arrivando, si presenta un signore con l'aria piuttosto seccata. Dato l'orario, l'ufficio è praticamente già chiuso ma lui, non si sa come, riesce ad infilarsi; brontolando un po', con delle carte alla mano, si rivolge al tuo sportello - l'unico ad essere ancora aperto - richiedendo in modo vago e confuso informazioni su una domanda presentata la settimana scorsa. Cosa fai?

- A. Odi quando si infilano all'ultimo momento, specie se con un atteggiamento seccato. E' anche vero che, una volta che sono allo sportello, è davvero spiacevole mandarli via. Cerchi di calmarlo e di farti spiegare bene le sue richieste. Rischi di fare tardi ma, in fondo, è l'ultimo della giornata.
- B. Essendo ormai quasi arrivato l'orario di chiusura non gli dedichi troppo tempo. Raccogli rapidamente qualche dato sul tipo di domanda di cui lui parla. Subito dopo lo liquidi chiedendogli un recapito e dicendogli che lo richiamerai non appena avrai informazioni a riguardo. A fronte di probabili resistenze ad allontanarsi spiegherai che, anche per motivi di sicurezza, lui deve lasciare i locali.
- C. Ti scusi ma gli spieghi che, essendo passato l'orario di chiusura, sei in pausa pranzo; con cortesia gli suggerisci di ritornare in un momento in cui, con più calma, sarà possibile analizzare con maggior dettaglio le sue richieste. Per tranquillizzarlo gli suggerisci di rivolgersi direttamente a te.

Domanda n. 20

Si terrà tra un mese un importante seminario al quale interverranno esponenti di alcune organizzazioni nazionali e regionali e al quale saranno invitati rappresentanti della tua organizzazione. Il tuo responsabile - sapendo che per il tuo lavoro ti sei occupato di quella tematica - ha proposto di farti partecipare come rappresentante dell'ufficio. In realtà la tua esperienza non è così lunga e poi non hai mai fatto presentazioni di nessun tipo. Come ti comporti?

- A. Sei esaltato dalla proposta poiché pensi che per te possa essere un buona occasione di sperimentarti in qualcosa di nuovo. Certo, forse non hai tutta l'esperienza che servirebbe, ma se il tuo responsabile si fida non vedi perché non dovresti farlo tu. Vorrà dire che ti ripeterai cento volte la presentazione sperando che le domande e le obiezioni non siano troppo complesse!
- B. Sei molto contento ma ti sembra che si fidino un po' troppo, con il rischio di mettere in gioco l'immagine dell'ufficio. Dirai, pertanto, al

tuo responsabile che farai tu la presentazione. Al tempo stesso, però, gli spiegherai le tue perplessità chiedendogli di essere presente anche lui in modo da gestire al meglio eventuali obiezioni o domande critiche. Certo, tutto ciò ti creerà non poca ansia e chissà se tutto andrà bene...

- C. Naturalmente sei molto lusingato che l'ufficio abbia pensato proprio a te, ma la tua serietà ti porta ad essere preoccupato di commettere errori e di creare un danno all'immagine del tuo ufficio. Poi, per dirla fino in fondo, non credi che stia nelle tue responsabilità affrontare situazioni di questo tipo... Però non vuoi certo dare l'impressione di tirarti indietro. Pertanto parlerai con il tuo responsabile spiegandogli le tue motivazioni e dichiarandoti disponibile a predisporre tutto il materiale che dovesse servire.

Domanda n. 21

Da un po' di tempo il tuo centro è coinvolto da grandi venti di rinnovamento: nuovi assetti, nuovi servizi, nuovi progetti, nuovi colleghi... Recentemente è anche cambiato il responsabile. Il nuovo responsabile, riportando le esperienze fatte altrove in un contesto diverso dai servizi all'impiego, ha avviato una nuova organizzazione del centro. Questo ha lasciato tutti un po' sconcertati considerando che eravate passati da poco attraverso un processo analogo avviato dal precedente responsabile e che l'assetto passato stava dando buoni risultati.

Tu cosa ne pensi?

- A. Di natura sei favorevole ai cambiamenti. In questo caso, però, credi sia lecito domandarsi se il nuovo responsabile non stia sopravvalutando la possibilità di replicare in un centro servizi all'impiego esperienze di altri contesti. Sei un po' preoccupato e parlarne con i colleghi è un modo per condividere le sensazioni e capire se le tue sensazioni sono condivise.
- B. Sei disorientato di fronte ad un cambiamento che segue strade per voi un po' inusuali. In questa situazione credi che la cosa migliore sia chiedere un appuntamento con il responsabile per capire cosa puoi fare per rendere questo processo meno lento e difficoltoso.
- C. Ti fidi del nuovo responsabile e hai la sensazione che un cambiamento più profondo fosse necessario. Però vorresti avere più chiare le finalità del progetto e come si intende gestire le implicazioni sui livelli di servizio all'utente. Pensi di parlare con i tuoi colleghi per verificare se loro sanno qualcosa e per avere un quadro più chiaro della situazione.

Domanda n. 22

Questa mattina ti è successo proprio un bel guaio: ti si è fermata la macchina mentre stavi andando in ufficio. Per fortuna non eri distante dal meccanico e sei riuscito a portargliela. Dopo una breve occhiata ti ha assicurato che il lavoro è veloce e la puoi passare a prendere già dalla tarda mattinata dopo le 11 circa; altrimenti puoi passare nel pomeriggio dopo la pausa dalle 16,30 in poi. E' proprio un bel guaio!!! Oggi, dalle 10 alle 13 vengono in ufficio alcuni tecnici per fare un delicato intervento sui vostri PC e l'appuntamento l'avete preso da tempo.

Tu ti intendi di PC e vorresti proprio essere presente per spiegare bene il problema e verificare le soluzioni che propongono. Naturalmente non sei solo, ma il tuo collega non è proprio così competente in fatto di PC. E non basta: ieri il tuo responsabile ti ha chiesto di vederlo per discutere dei risultati di un programma avviato dall'ufficio e tu gli hai garantito che saresti passato prima di uscire alle 14. Non puoi neanche fermarti di più oggi perché devi andare a prendere tuo figlio all'uscita da scuola e non c'è nessuno che ti può sostituire. Cosa fai?

- A. L'incontro con i tecnici è di vitale importanza perché ne va della buona capacità di lavorare dell'ufficio!!! Il tema è troppo delicato per lasciarlo nelle mani di un collega che a volte non distingue un PC da una stampante. Certo, potresti lasciarli per un po' ma se dovessero servire informazioni sulla vostra rete o sul vostro modo di usare le macchine, tu saresti la persona più indicata per rispondere. Allontanarsi non è responsabile! Non puoi neanche dare buca al capo che ti ha fatto capire che la questione era di una certa urgenza! Quello che farai sarà chiedere un permesso per andare dal meccanico un po' prima e fargli pressione perché ti finisca la macchina per le 10,30 in modo che tu possa tornare in ufficio per fare tutto con calma.
- B. L'incontro con i tecnici è troppo importante per rimandarlo! Altre volte vi siete affidati totalmente a loro e non avete risolto i problemi. Non intendi neanche lasciare nelle mani di un collega meno esperto un tale problema. Sapersi organizzare significa anche valutare l'opportunità di spostare qualche cosa: ritieni che, nonostante l'urgenza, al tuo responsabile non farà nessuna differenza vederti oggi o domani. Intendi chiedergli di rinviare l'incontro spiegandogli la criticità in cui ti trovi.
- C. Oggi le cose sono davvero tante e tutto non si può controllare; per altro è anche il momento che il tuo collega se la sbrogli un po' da solo. Tu aspetterai i tecnici e gli spiegherai il problema in presenza del tuo collega. Poi li lascerai e andrai, con un permesso, ad occuparti della tua macchina: dovesse servire qualcosa il tuo collega saprà sbrigarsela. Tu comunque cercherai di tornare prima che i tecnici se ne vanno. Così potrai anche vedere il tuo capo con calma.

Domanda n. 23

Il tuo centro si sta muovendo, come molti altri, per mettere in piedi una serie di servizi innovativi nei confronti dell'utenza. Recentemente il responsabile del centro ha convocato il personale per illustrare in linea generale alcune linee di azione. In quella sede ha sottolineato l'importanza del contributo di idee e proposte da parte di tutti. A te sembra che questo sia un'importante occasione per tutti per avanzare suggerimenti.

Come intendi comportarti?

- A. La cosa più importante di cui disponi è la tua lunga esperienza professionale e da questo pensi sia giusto partire per trovare qualche buona idea da suggerire. Pertanto intendi approfittare dei ritagli di tempo per sistematizzare tutti i casi "particolari" che hai gestito trovando soluzioni creative.
- B. Parlerai nelle prossime serate con un paio di amici che fanno lavori a stretto contatto con i clienti. Si tratta di lavori completamente diversi, ma è tua convinzione che se si vuole trovare soluzioni davvero nuove bisogna partire da esperienze molto diverse dalla propria.
- C. Ritieni che il primo passo da compiere sia quello di andare a vedere come si sono mossi, magari in altre parti d'Italia, servizi analoghi al tuo: dalla loro esperienza partirai per farti venire qualche idea per il tuo servizio. Almeno così non dovrai inventare tutto da zero!

Domanda n. 24

Sei seduto alla tua scrivania, sommerso dalle carte e di lavoro da finire entro sera. A un certo punto senti una donna che grida nei corridoi, chiedendo di parlare con "qualcuno che le dia spiegazioni". Ti affacci e vedi una signora che discute con un tuo collega del piano inferiore, visibilmente imbarazzato e in difficoltà: chiede – urlando e aggredendo - perché il suo nome non è presente in una graduatoria. Accusa che ci sono state delle irregolarità. Tu intuisci che il tema è di tua competenza ma, naturalmente non ne sei sicuro. Cosa fai?

- A. Ti avvicini e cerchi di calmare la signora. Dalle poche informazioni che ti da capisci che la graduatoria di cui parla è di competenza del tuo ufficio e tu sei in grado di darle le informazioni necessarie. Le fai presente che ti sei occupato della questione e che sei certo non ci siano irregolarità. Dopo averla calmata le dici che puoi fare delle verifiche, ma non subito. Ti fai dare il suo numero: la richiamerai domani per darle tutte le spiegazioni.

- B. Di fronte ad un comportamento così maleducato e aggressivo non ci sono motivazioni che tengono! E poi come è possibile che una persona arrivi fino a dentro gli uffici, urlando e strillando? Chiedi con cortesia ma con estrema fermezza alla signora di allontanarsi, suggerendole di fare un ricorso scritto. Sei consapevole che gli utenti hanno i loro problemi, ma spesso a voi si chiede di fare i parafulmini di tutte le difficoltà.
- C. Chiami a parte il tuo collega e chiedi spiegazioni. Non vuoi intrometterti in una discussione, rischiando di peggiorare le cose. Capito il problema ti rendi conto che tu puoi darle chiarimenti. Ma in questo momento proprio non puoi perdere tempo. Dici al tuo collega di darle il tuo numero telefonico interno e di invitarla a chiamare l'indomani mattina, quando potrai risponderle con un po' di calma e maggiore concentrazione.

5 Allegato: Il questionario di rilevazione delle competenze professionali per addetti

Introduzione e note alla compilazione

Domanda n. 1

Da un po' di tempo collaborano con il tuo ufficio molti esperti esterni, a cui viene richiesto di dare un contributo su servizi innovativi. Il problema è che loro non conoscono a fondo la vostra organizzazione e il vostro modo di lavorare e, per di più, fanno fatica ad orientarsi tra le vostre procedure che definiscono "troppo burocratiche". Spesso, quindi, queste persone hanno bisogno del vostro aiuto ma vi fanno perdere un sacco di tempo. I tuoi colleghi non si stanno dimostrando molto comprensivi. In questa situazione tu:

- A. Pensi che a lungo andare questa situazione peggiorerà il modo di lavorare e il clima nel tuo ufficio. Ritieni che il modo migliore di affrontare la cosa sia essere chiari con tutti. Vuoi quindi parlare con i tuoi colleghi per fare capire loro che il contributo degli esterni può essere utile per tutti nel medio termine. Al tempo stesso, però, credi che si debba parlare con loro per definire modi di lavorare insieme e qualche regola che faccia in modo che non intralcino troppo il vostro lavoro
- B. Capisci il disagio tuo e dei tuoi colleghi, ma capisci anche il disagio degli esterni. A volte le vostre procedure sono davvero troppo farraginose e incomprensibili... perciò se te lo chiederanno sarai disposto a dedicare un po' del tuo tempo a spiegare loro ciò di cui hanno bisogno, magari senza dare troppo nell'occhio rispetto ai colleghi per non rischiare di incrinare le relazioni con loro.
- C. Pensi sia importante aiutare chi, nello svolgere il proprio lavoro, si trova in difficoltà. Però in questo periodo hai davvero un sacco di cose da fare. Poi, talvolta, questi esterni non si preoccupano più di tanto dei vostri ritmi di lavoro. Naturalmente tu sarai con loro assolutamente collaborativo e darai loro la documentazione che serve: di più non ti possono chiedere!

Domanda n. 2

E' giovedì mattina. Sei reduce da tre giorni di lavoro estremamente impegnativi per chiudere, insieme ad un altro ufficio, un importante lavoro. Tu sei soddisfatto per avere terminato il tuo pezzo quando arriva una richiesta urgente del tuo responsabile: pare che la parte fatta da un altro ufficio non sia corretta e ti chiede di affiancare i

colleghi meno esperti nel fare le correzioni. Tutto entro venerdì per l'ora di pranzo. E tu avevi pianificato di fare altro lavoro, anch'esso necessario. Le cose si accavallano e non è possibile farle contemporaneamente, cosa fai?

- A. Fissi subito una riunione con i colleghi dell'altro ufficio: l'obiettivo è individuare gli errori fatti e dare le indicazioni esatte per lavorare autonomamente. Valuti che per l'ora di pranzo al massimo potrai chiudere la riunione, chiedendo di inviarti tutto il materiale entro sera e controllarlo venerdì mattina. A questo punto avrai il pomeriggio per il tuo lavoro. Parallelamente contatti il tuo responsabile e gli chiedi se è possibile un consulto al volo per verificare di essere nella direzione giusta: qualsiasi momento per te andrà bene, poiché conosci il problema e hai bisogno solo di una rapida conferma. Lui proverà a parlarti di mille cose ma tu ti preparerai degli appunti molto strutturati che ti faranno risparmiare tempo.
- B. La prima cosa da fare è contattare il tuo responsabile per chiedergli di vederlo così da essere certo di quello che si aspetta; il problema è che lui è sempre impegnato e non sai quanto di farà attendere. Pertanto chiami subito i colleghi dell'altro ufficio per incominciare a lavorare con loro, quando il tuo responsabile ti chiamerà li lascerai, anche se non sai bene per quanto tempo dato che il tuo responsabile ti parla sempre di mille cose... tanto potrai continuare nel pomeriggio, almeno con alcuni di loro. Preferisci dedicare oggi un pò di tempo in più per verificare che abbiano capito bene, così domattina tu potrai fare il tuo lavoro e ricevere da loro tutto per pranzo in tempo per la consegna.
- C. Contatti il tuo responsabile per chiedergli di vederlo così da essere certo di quello che si aspetta; durante l'attesa che non mancherà di esserci incominci il tuo lavoro che svolgerai per tutta la mattina. Intanto chiami i colleghi dell'altro ufficio e convochi una riunione per il pomeriggio in cui discuterai con loro del da farsi. Loro avranno tutta la mattina di domani per lavorare e tu darai loro un supporto per verificare che non stiano commettendo errori. Così per l'ora di pranzo avrai un documento che sei certo non conterrà errori.

Domanda n. 3

Da qualche mese a questa parte il tuo ente sta introducendo procedure innovative di lavoro. A seguito di un grande cambiamento legislativo le attività sono state snellite e abbreviate. Certo però che ogni giorno si presenta una richiesta diversa e particolare, tanto che è difficile capire quali procedure applicare. I tuoi colleghi sono fermamente contrari a questo cambiamento. Ecco che si presenta allo sportello uno nuovo di questi casi. Che fai?

- A. Ti metti di corsa a guardare nelle nuove procedure ma ti rendi conto che la cosa è più lenta del previsto. I tuoi colleghi non sanno aiutarti e, anzi, ti consigliano di utilizzare la vecchia procedura, anche per non creare un disagio all'utente. Pensi che la cosa migliore sia intanto applicare la vecchia procedura e poi, quando avrai tempo, verificare come affrontare lo stesso caso con la nuova. Quando il problema si ripresenterà, sarai preparato.
- B. Di due cose sei certo: che i cambiamenti richiedono sempre un pò di tempo per essere implementati e che gli utenti non debbano in alcun modo pagarne le conseguenze. Pertanto intendi applicare, ma solo temporaneamente, la vecchia procedura, in attesa che chi si sta occupando della definizione delle nuove procedura contempli anche questa eccezione.
- C. I tuoi colleghi ti consigliano di applicare la vecchia procedura per non creare un disservizio all'utente. Tu però pensi che affermare i cambiamenti sia una responsabilità di tutti, in qualche modo anche degli utenti. Decidi pertanto di provare ad applicare la nuova procedura. Chiedi all'utente di attendere mentre tu cerchi di orientarti e trovare riferimenti per gestire la situazione. Sperando che non si innervosisca troppo per l'attesa e che questo non allunghi troppo le file allo sportello.

Domanda n. 4

Essendo tu una delle persone con maggiore esperienza nel tuo ufficio, ti hanno affiancato una persona giovane entrata da poco nel vostro ufficio affinché tu possa seguirlo e formarlo. Naturalmente questo non deve andare a discapito dei tuoi programmi di lavoro.

Oggi pomeriggio hai un incontro con degli esperti esterni a cui ritieni importante fare partecipare anche il tuo nuovo collega che però, a dire il vero, ti sembra un po' spaesato. Questo talvolta lo porta a fare interventi non proprio centrati. Come ti comporti in vista dell'incontro del pomeriggio?

- A. La preoccupazione del tuo collega ti fa capire che è giunto proprio il momento di dedicargli un pò di tempo, anche a costo di lasciare indietro il tuo lavoro. Rimandi a domani un paio di cose, anche se importanti, e gli dedichi un po' di tempo per spiegargli i contenuti dell'incontro in programma, i nomi delle persone che incontrerete e in che cosa devono aiutarvi. Gli dai anche qualcosa da leggere affinché si senta più sicuro e possa fare interventi pertinenti.
- B. Credi che un pò di disorientamento sia assolutamente normale quando si incomincia un lavoro in parte nuovo. Peraltro tu eri pronto ad affrontare la riunione da solo e non hai bisogno di un supporto reale. Parli quindi con il tuo nuovo collega e lo tranquillizzi, dicendogli che avrà tutto il tempo per comprendere ed entrare

appieno nel nuovo lavoro. Gli spieghi anche che, per il momento, la cosa migliore è che lui partecipi alla riunione in qualità di osservatore.

- C. Sei convinto che i giovani vadano seguiti con attenzione, fin dai primi momenti del loro inserimento. Però il tuo lavoro è davvero tanto e in mattinata hai un sacco di cose da fare. In queste condizioni quello che intendi fare è ritagliarti qualche minuto per dare al tuo collega le informazioni rilevanti sulla riunione e per dargli un pò di documentazione da leggere per essere più informato.

Domanda n. 5

Ti hanno dato la responsabilità, a te con altri pochi colleghi, di perfezionare un opuscolo di presentazione che viene utilizzato dall'ufficio accoglienza utenti. I tempi del progetto erano stretti e ben definiti. Per rispettare le scadenze avete scelto di rifarvi sostanzialmente al modello fatto l'anno prima, che aveva comunque riscosso un buon successo.

Ora che siete in fase di chiusura a un tuo collega viene un'idea nuova, per rendere il modello più leggibile e gradevole. Questa soluzione, però, farebbe ritardare la stampa e consegna del modulo, rispetto alla data che vi hanno dato come termine.

Cosa pensi?

- A. Pensi che le idee di miglioramento siano sempre da sostenere. Però, al tempo stesso, sei convinto che non sia molto efficace affrontare un allungamento dei tempi per cambiare qualcosa che ha già dato prova di qualità e di successo certo. Pertanto proporrai al collega di avanzare la modifica il prossimo anno.
- B. Pensi che l'idea sia buona e che valga la pena confrontarsi con il responsabile, anche a costo di passare per quelli poco pragmatici che non colgono il valore del tempo come risorsa scarsa. Non sarà facile fargli capire l'utilità concreta della cosa...
- C. Ti trovi ad essere indeciso: da una parte l'idea non ti sembra male ma, dall'altra, sei scettico sull'opportunità di sfiorare i tempi per portare avanti miglioramenti rispetto ad un qualcosa che aveva dato un buon successo. Pensi che la cosa migliore sia suggerire al collega di parlarne lui stesso con il responsabile.

Domanda n. 6

Sei stato incaricato, in virtù della tua lunga esperienza, di stendere un progetto per la realizzazione di un nuovo servizio all'utenza. E' da tempo che tu rifletti sul tema e hai già avuto modo di esporre le tue idee al responsabile che le ha molto apprezzate. Oggi un tuo collega,

mentre prendevate un caffè, ti ha informato di avere letto sul giornale di un convegno che si terrà sul tema in una provincia limitrofa alla tua.

Come pensi di muoverti?

- A. Sei entusiasta!!!! Ti sembra un'occasione da cogliere al volo: secondo te ogni occasione di confronto con esperienze diverse può essere di grandissima utilità. Senza perdere tempo chiedi al tuo collega di darti i riferimenti di cui dispone, intanto chiedi al tuo responsabile di parlargli per informarlo dell'opportunità ed esprimergli la tua volontà ad intervenire. Se non sarà d'accordo ci andrai per conto tuo.
- B. Certo, i convegni sono sempre molto interessanti, però spesso raccontano cose generiche e abbastanza lontane dai problemi veri della gente che lavora sul campo. Ritieni che anni di esperienza a contatto con i problemi del lavoro valga più di mille convegni! Poi hai già un accordo con il responsabile su come intendi operare e, dati i tempi, non credi ci sarebbe lo spazio per illustrargli un cambiamento di rotta. Certo, se non fosse fuori sede e se non dovessi organizzare tutto lo spostamento ci faresti anche un pensierino...
- C. L'idea ti stimola... hai solo il timore che il tuo responsabile vedrebbe il tuo interesse come una perdita di tempo a fronte di un programma già concordato insieme. Pensi di prendere informazioni sul convegno per saperne di più e per valutare se andare avanti con la proposta oppure lasciare perdere.

Domanda n. 7

Sei da due ore impegnato in una riunione molto difficile con i tuoi colleghi. L'obiettivo è infatti definire i turni di con i colleghi dell'area in cui lavori. Il responsabile ha organizzato, senza essere presente, questa riunione per stabilire i turni attraverso un accordo tra colleghi, senza che lui imponga nulla. Eppure tutti portano avanti delle scuse vaghe: uno dice di non essere adatto, l'altro che entra tardi il martedì e il giovedì e così via. Non si riesce a venirne a capo e, anzi, qualcuno comincia ad alzare la voce. Non si capisce niente. Cosa proponi?

- A. La tensione suggerisce di rinviare l'incontro: più in là di domani però non si può andare! Proponi pertanto ai colleghi di segnare su un foglio le loro disponibilità, indicando tre alternative in ordine di priorità (dalla preferita a quella peggiore). Tu ti proponi di incrociare le disponibilità e di portare il giorno dopo alternative da discutere e, se serve, sottoporre a votazione.
- B. Nonostante continuare a discutere nel clima di tensione che si è creato possa non sembrare la soluzione migliore, la decisione non si può proprio rimandare. Pertanto intervieni facendo notare che,

per non fare una brutta figura con il responsabile, una soluzione si deve trovare. Pertanto inviti tutti ad uno spirito di collaborazione e spingi verso una decisione del gruppo.

- C. La situazione è effettivamente molto tesa. Forse è il caso di fare raffreddare gli animi e continuare la riunione in un altro momento. Proponi di effettuare un nuovo incontro al più presto e ti dichiari disponibile, più tardi, a sentire tutti i colleghi per raccogliere le disponibilità al fine di trovare un giorno che vada bene per tutti. Fai anche appello al senso di responsabilità dei tuoi colleghi chiedendo a ciascuno di arrivare con proposte e motivazioni valide.

Domanda n. 8

Un tuo nuovo collega viene da te perché ha delle difficoltà a portare avanti un'attività nel modo corretto. Non conosce bene le procedure, oltre al fatto di non essere esperto nella materia. Sai che esiste un documento con tutte le procedure scritte, che potrebbe essergli d'aiuto, ma non sai dov'è. Inoltre, sei in un momento molto difficile perché stai cercando di risolvere un problema molto complesso. Il tuo collega insiste dicendoti che ha bisogno di un solo minuto, anche se tu sai che non è così.

Come reagisci?

- A. Credi fermamente nel valore della disponibilità e di solito ti fai in quattro per aiutare tutti. Oggi, però, sei davvero carico di lavoro! Sapendo che c'è un tuo collega esperto sull'argomento credi che la cosa migliore sia mandarlo da lui. Certo, non è proprio la persona più disponibile... Farai così: per aiutare il tuo nuovo collega interromperai il tuo lavoro per un pò per accompagnarlo tu stesso.
- B. Vorresti aiutare il tuo collega ma in questo momento non puoi davvero permetterti di bloccare il tuo lavoro per metterti a cercare il documento delle procedure. Sai però che un altro collega è molto esperto sull'argomento, anche se di solito non dimostra un carattere particolarmente disponibile. Lo indirizzi da lui dichiarandoti assolutamente disponibile ad aiutarlo più tardi qualora dovesse avere ancora problemi o avesse dubbi non risolti.
- C. Capisci che il tuo collega ha bisogno, oltre che delle procedure, anche di un pò di rassicurazione: interrompi quindi il tuo lavoro, sperando che il tuo responsabile non ti chiami proprio ora per sapere a che punto sei, e decidi di dedicare al tuo nuovo collega il tempo che gli serve per risolvere i suoi problemi.

Domanda n. 9

Oggi è una giornata terribile. Scade il termine di presentazione di una domanda e tu lavori proprio nell'ufficio di accoglienza e registrazione delle domande. Per tutta la settimana l'affluenza di persone è stata alta, ma oggi sta toccando il picco. Due tuoi colleghi stanno allo sportello, tu e un altro controllate e protocollate le domande. A un certo punto la fila si fa veramente lunga e un signore comincia a lamentarsi animatamente e a chiedere un nuovo sportello aperto. Gli altri aspettano con facce piuttosto spazientite.

Cosa proponi?

- A. Con questi picchi di affluenza capita spesso che qualcuno si surriscaldi ma bisogna saper mantenere la calma. Negli altri giorni siete riusciti con questa organizzazione a fare fronte alle richieste e oggi sarà uguale. Seguire le lamentele di tutti gli utenti porterebbe solo al caos. Inoltre, lasciare il lavoro di protocollazione vuole dire accumularlo e doverlo recuperare nel pomeriggio. Proponi al tuo collega di non aprire lo sportello e di chiedere ai colleghi di velocizzare un pò le attività.
- B. Ti confronti rapidamente con il collega che sta con te alla protocollazione: lui sostiene che sia inutile aprire un altro sportello solo perché una persona si è lamentato apertamente. C'è tanta gente, ma è ovvio essendo l'ultimo giorno. Basterà dire di essere più veloci allo sportello. Tu però non sei convinto: può darsi che aprire uno sportello sia utile. Proponi di aprirlo nel caso in cui sentirete una nuova accesa lamentela.
- C. La fila è effettivamente lunga: in queste condizioni non si riesce a dare un buon servizio. Proponi quindi di passare all'attività di sportello. Il tuo collega non è d'accordo: sa che questo rallenterà la protocollazione e che il vostro lavoro rimarrà indietro. Lui propone di chiedere agli sportellisti di essere più veloci e perdere meno tempo a dare informazioni. Ma tu non sei d'accordo e decidi di aprire un altro sportello. Con il tuo collega chiarirai più tardi.

Domanda n. 10

Hai da poche settimane iniziato un nuovo lavoro. Ora sono le 8,30 di lunedì mattina e sei stato improvvisamente convocato ad una riunione molto importante per domani, martedì mattina alle 9,00. Si parlerà di un tema di cui tu non sai niente e parteciperanno persone che tu hai sì e no incrociato: per di più vogliono anche il contributo dei "nuovi"! Tu oggi hai solo mezza giornata da dedicare a questo "grattacapo" perché nel resto del tempo devi gestire alcune pratiche che non possono assolutamente restare indietro.

Cosa fai?

- A. La riunione è sicuramente importante, ma anche il tuo lavoro quotidiano non è da meno! La cosa migliore è occuparsi alla svelta delle pratiche così da smaltirle al più presto. Nel tempo che ti resterà farai un pò di telefonate a qualche collega esperto del tema: sei certo che “sentendo più campane” avrai una visione del problema sufficiente per chiarirsi bene le idee in vista della riunione.
- B. La situazione è certamente delicata: pertanto decidi di chiamare subito un pò di colleghi esperti dell’argomento per avere una visione più ampia del tema. Da ciascuno di loro ti farai consigliare documenti da leggere per approfondire la tua conoscenza ed essere pronto a dibattere sul tema. Recupererai tu stesso i documenti in mattinata. Così avrai tutto il pomeriggio da dedicare alle tue pratiche. Se serve leggerai i documenti la sera a casa: dopotutto sono cose che succedono ogni tanto!
- C. Fai un giro di telefonate ma solo per identificare chi, tra i tuoi colleghi, è il più esperto dell’argomento. Da lui ti farai illustrare il tema e suggerire qualcosa da leggere per approfondire i problemi e farti un’idea al riguardo. Pensi di chiedergli se ti può fare avere lui il materiale, dandogli qualche ora di tempo. Nel frattempo ti dedicherai al tuo lavoro, non prima di avere chiesto al tuo collega un appuntamento telefonico prima della sua uscita, per discuter con lui alcuni dubbi o pareri dopo che avrai letto il materiale.

Domanda n. 11

Ti trovi di fronte ad un problema abbastanza inusuale, che non puoi risolvere facendo riferimento alle procedure amministrative.

Pensi che il migliore approccio per la sua soluzione sia:

- A. Cogliere l’occasione per creare qualcosa di completamente nuovo, magari mettendo a confronto persone con competenze ed esperienze diverse. Certo, questo approccio può portare ad un nulla di fatto con il rischio di dovere ogni volta ricominciare da capo...
- B. Rifarsi all’esperienza vissuta da te o dai tuoi colleghi. Certo, non sarà esattamente identica alla soluzione che metterai in atto alla fine essendo il problema abbastanza nuovo. Però questo approccio è quello che più ti garantisce l’affidabilità del risultato finale e che ti consente di minimizzare i rischi.
- C. Ricercare esperienze analoghe vissute da altre realtà, anche in parte diverse dalla tua. Ritieni che questo approccio sia quello che maggiormente amplia la visuale del problema, anche se richiede

più tempo e le soluzioni individuate alla fine possono non essere adeguate.

Domanda n. 12

Spesso capita di trovarsi di fronte ad utenti che chiedono ostinatamente che il centro effettui operazioni che non sono previste dalle procedure. Certo, la maggior parte delle volte loro hanno problemi e disagi reali...

Tu cosa pensi in queste situazioni?

- A. Pensi che gli utenti abbiano ragione ma che, al tempo stesso, ogni centro di erogazione di servizi abbia bisogno di un modo condiviso di operare che si concretizza nelle procedure di lavoro, peraltro imposte per normativa. In questi casi la cosa migliore è seguire la procedura dedicando tempo all'utente per fargli capire a fondo i motivi dell'apparente rigidità, in modo che lui non percepisca un disservizio.
- B. Pensi che il riferimento ultimo del tuo lavoro debba sempre essere l'utente. Per questo cerchi di rispondere al suo bisogno prima di pensare alle procedure di lavoro.
- C. Pensi che entrambe le esigenze siano ugualmente rilevanti: quella dell'ufficio, che necessita di un approccio e di un metodo di lavoro comune e condiviso (espresso dalle procedure) e quella dell'utente, che non deve trovare nelle procedure un vincolo alla sua piena soddisfazione. In questi casi tendi a fare presente il problema al responsabile per trovare con lui una soluzione.

Domanda n.13

Al tuo ufficio si rivolge per il rilascio di una pratica urgente un utente in grandi difficoltà. Sfortunatamente il collega responsabile della pratica, che lo ha seguito nell'intera vicenda amministrativa, non è in sede. Tu hai le conoscenze per sostituirlo e la cosa non è vietata dalle procedure. Tuttavia un'eventuale irregolarità, magari dovuta al fatto che non conosci l'intero caso, comporterebbe dei rischi che ricadrebbero su di te. L'utente non sa nulla di questo e insiste a chiedere la pratica. Tra l'altro, il tuo responsabile è assente e non hai la possibilità di chiedere un suo intervento. In questa situazione:

- A. Non ti conviene rilasciare direttamente la pratica per i rischi connessi, ma non vuoi neppure lasciare l'utente insoddisfatto: lo trattiene e, nel frattempo, cerchi di rintracciare il tuo collega, per chiedergli come comportarti. Speri di trovarlo velocemente altrimenti il cliente perderà anche le staffe per l'attesa!

- B. Proponi all'utente di eseguire tu stesso la pratica assumendotene tutta la responsabilità e i rischi. Ritieni che non devi farti eccessivi problemi: ciò che conta è arrivare ad un risultato verso l'utente. Parallelamente ti proponi di tutelarti dicendo quanto prima al tuo responsabile che hai "scavalcato" il tuo collega e spiegando come hai risolto la situazione per verificare che non vi siano rischi.
- C. L'operazione comporta un certo rischio, pertanto non ti senti di assumertene i rischi. In fondo la responsabilità non è tua e potresti andare incontro a problemi con il tuo responsabile. Spieghi all'utente la situazione cercando di tranquillizzarlo: gli garantisci che farai di tutto affinché non appena il tuo collega tornerà il suo problema sarà prontamente affrontato. Sei certo che questa è la soluzione migliore, anche perché il tuo collega conosce tutti i dettagli del caso ed è certo in grado di risolvere il caso meglio di te.

Domanda n. 14

E' in atto una ristrutturazione dei servizi del tuo ente, che porterà all'apertura di uffici distaccati. Tu hai sempre lavorato in un settore specifico, senza mai ruotare tra servizi diversi. Ieri il responsabile ti ha comunicato che, a seguito della ristrutturazione, tu avrai due scelte: trasferirti in una sede raggiungibile in 20 minuti da casa tua e continuare il tuo solito lavoro, oppure restare nella tua sede – che raggiungi a piedi tutte le mattine - ma fare anche attività di tipo diverso da quelle che hai svolto finora. Si tratta di un lavoro del tutto nuovo per te, che richiede altre competenze e abilità rispetto a quelle che utilizzi attualmente e che ti sei faticosamente costruito in 12 anni di attività.

Cosa fai?

- A. Hai una professionalità consolidata che ti sei costruito negli anni e che credi rappresenti una risorsa per l'ente. Ti sembra azzardato ripartire da zero con un lavoro che non conosci e che è molto probabile che persone più giovani di te sappiano fare meglio. E poi fare 20 minuti di macchina non è un problema. Parli quindi con il tuo responsabile e gli dici di volere proseguire la tua attività: è lì che tu sai dare il tuo meglio per l'ente.
- B. Sei contento di questa proposta che ti permette dopo tanti anni di cambiare attività e accrescere le tua professionalità. Forse qualcuno dei tuoi colleghi valuterebbe la tua scelta un pò folle... Per di più rimarrai vicino a casa e questo è molto positivo per la tua situazione familiare. Accetti quindi senza pensarci troppo.
- C. Hai bisogno di pensarci: la proposta ti alletta non solo perché rimarresti vicino a casa, ma anche perché ti piacciono le novità. Non hai messo ben a fuoco, però, se questo possa rappresentare per te un miglioramento professionale oppure no. Vorresti saperne

un po' di più, chiedi al tuo responsabile di farti capire se sei adatto a questa attività, così potrai valutare la proposta con qualche dato reale in più.

Domanda n. 15

Hai sempre svolto il tuo lavoro con impegno, dimostrando professionalità e serietà nelle cose che fai. Poche ore fa sei stato convocato dal tuo responsabile il quale ti ha comunicato che sei stato scelto per svolgere un'attività delicata e cruciale presso un'altra sede che, a quanto pare, ha difficoltà rispetto ad un'area sulla quale tu hai molta competenza.

Il tuo responsabile ti ha dato la notizia con grande entusiasmo, dicendoti che è una grossa sfida per te; sanno anche di chiederti un sacrificio, visto che sarai più lontano da casa e che questo avverrà molto presto: tra una settimana. La tua reazione è:

- A. Capisci quanto ciò sia importante, ma è anche vero che ti chiedono un grande sacrificio. Pur nell'incertezza, sai che "non puoi mollare". In passato hai sempre dimostrato di mettercela tutta, quindi ... chiedi comunque al tuo responsabile più tempo: ritieni infatti che per assumere la responsabilità di andare in un nuovo ufficio tu ti debba preparare bene, anche nell'interesse della tua organizzazione.
- B. Pur provando un po' di paura per questo cambiamento repentino, queste situazioni ti stimolano e pensi di accettare. Dopo tutto ti sei sempre detto di voler investire ancora sulla tua crescita professionale. Sei inoltre lusingato che abbiano proprio scelto te perché in fin dei conti c'erano altri, con qualche anno in più di anzianità, che potevano essere considerati.
- C. Sei convinto che ogni cambiamento porti con sé qualche miglioramento, però cambiamenti repentini che riguardano l'organizzazione della tua vita personale ti lasciano un po' disorientato. In genere, prima di prendere decisioni hai bisogno di capire bene le motivazioni e le implicazioni del cambiamento. Chiedi pertanto un secondo colloquio di approfondimento con il tuo responsabile, riservandoti di accettare o rifiutare a seconda di quello che ti dirà.

Domanda n. 16

Fai parte di un piccolo gruppo che è stato incaricato di ragionare, nei ritagli di tempo, sull'impostazione di un nuovo servizio di accoglienza e orientamento. Da poco è iniziato il primo incontro del gruppo; subito un tuo collega ha proposto di incominciare a discutere delle richieste che più frequentemente vi vengono rivolte dai vostri utenti. Secondo lui

questo è un buon punto di partenza su cui costruire una risposta concreta.

Cosa ne pensi?

- A. Non sei molto convinto. Sai che i servizi all'impiego si sono mossi molto su questo tema e pensi che partire dall'esperienza di altri possa fare venire qualche idea più brillante. Certo, non è detto che le soluzioni impostate da altri si adattino alle caratteristiche del vostro territorio e della vostra utenza...
- B. Pensi che la strada indicata sia quella giusta: la prima cosa è confrontarsi in modo concreto e pragmatico con chi si ha di fronte e con i bisogni che manifesta più frequentemente. In questo modo i servizi messi in piedi possono essere davvero utili.
- C. Tu avevi in mente proprio un altro metodo di lavoro. Secondo te il modo migliore per ragionare su qualcosa di nuovo è quello di lasciare libera la fantasia e confrontarsi su tutte le idee, anche quelle apparentemente più irrealizzabili, che vengono al gruppo. Il momento della concretezza deve venire dopo.

Domanda n. 17

Tu e i tuoi tre colleghi dovete svolgere un lavoro entro oggi pomeriggio. Insieme al vostro responsabile avete concordato la ripartizione delle diverse attività, anche perché siete tutti carichi di lavoro in questo periodo. Oggi ti sei accorto, per una coincidenza, che il lavoro fatto da un collega del gruppo – il più giovane e meno esperto - ha fatto alcuni gravi errori. Gli fai presente il problema e senza volerlo provochi in lui una certa agitazione. Gli altri due colleghi, concluso il loro pezzo, sono tornati alle loro attività. Fra poche ore è fissato l'incontro del gruppo con il responsabile finalizzato ad una revisione dei lavori.

Cosa fai?

- A. Ti senti un po' in colpa perché non ti piace lasciare sole le persone, anche quando questo ha impatti negativi su di te. Decidi di mettere da parte le altre cose urgenti che stavi seguendo e ti dedichi interamente ad aiutare il tuo collega: prendendo in mano il suo lavoro spera di riuscire a chiudere il lavoro in tempo per l'incontro.
- B. L'ultima cosa che vuoi è lasciare il tuo collega in difficoltà. Al tempo stesso non puoi trascurare il tuo lavoro, di una certa urgenza, che hai trascurato per fin troppo tempo. Decidi quindi di lavorare un po' con il tuo collega per assicurarlo e per dargli alcuni orientamenti su come reimpostare il lavoro. Magari non riuscirà a finire, ma almeno il responsabile vedrà un'impostazione corretta.
- C. Pensi che se un gruppo di colleghi ha ricevuto un incarico, tutte le difficoltà vadano affrontate dal gruppo e non dai singoli. Pertanto parli con il tuo collega e lo tranquillizzi dicendogli che quando uno

non è esperto queste cose possono succedere. Discuterete nel pomeriggio come affrontare il problema: le difficoltà si risolvono tutti insieme!

Domanda n. 18

Sei stato coinvolto recentemente in un progetto di natura informatica, anche se il tuo ruolo non è tecnico: tu devi, infatti, predisporre i contenuti da inserire.

Il tempo per finire il progetto non è molto e a te sembra che il gruppo sia ancora un po' in alto mare: la tua sensazione è che i tuoi colleghi non abbiano proprio tutte le conoscenze che servono... L'atmosfera è un po' tesa, perché la direzione tiene molto al successo di questo progetto, ma i risultati stentano a venire. Tu hai un conoscente esperto su queste tematiche e che pensi potrebbe darvi utili consigli.

Cosa fai?

- A. La situazione non è semplice: da un lato vorresti parlare di questa opportunità, dall'altro temi che gli altri prendano la tua proposta come un'accusa di scarsa competenza nei loro confronti, accusandoti anche indirettamente di occuparti di aspetti del lavoro che non ti competono. In effetti tu non ne sai nulla di computer, al di là di un conoscenza dei sistemi che usi per lavorare. Decidi di fare al meglio e nei tempi fissati il tuo pezzo di lavoro senza fare altri passi; del resto pure gli altri sanno che occorre rispettare le scadenze. Alla fine, comunque vadano le cose, nessuno ti potrà incolpare di nulla.
- B. Parlare di questo tuo conoscente al gruppo creerebbe malumori e allungherebbe i tempi inutilmente. Prendi l'iniziativa e senza dire nulla a nessuno contatti telefonicamente questa persona, per spiegargli i problemi che avete. Pensi di poter ottenere buoni consigli da portare ai tuoi colleghi. Il tuo interesse è che il lavoro vada avanti per ottenere il risultato sperato nei tempi definiti. Sai che probabilmente non ti riconosceranno il tuo contributo ed inoltre è possibile che ti dicano di voler fare "il primo della classe". Pazienza!
- C. Pensi che il tuo conoscente rappresenti una risorsa per il lavoro ma ritieni corretto parlare con il tuo gruppo prima di sentirlo e chiedergli un parere e qualche consiglio. Naturalmente qualcuno nel gruppo si sentirà accusato e i tuoi rapporti con lui forse peggioreranno un po'. Vuoi comunque provare almeno a proporre questa azione. Alla peggio ti diranno di no...

Domanda n. 19

Oggi, proprio nel momento in cui l'orario di chiusura sta arrivando, si presenta un signore con l'aria piuttosto seccata. Dato l'orario, l'ufficio è praticamente già chiuso ma lui, non si sa come, riesce ad infiltrarsi; brontolando un po', con delle carte alla mano, si rivolge al tuo sportello - l'unico ad essere ancora aperto - richiedendo in modo vago e confuso informazioni su una domanda presentata la settimana scorsa. Cosa fai?

- A. Odi quando si infilano all'ultimo momento, specie se con un atteggiamento seccato. E' anche vero che, una volta che sono allo sportello, è davvero spiacevole mandarli via. Cerchi di calmarlo e di farti spiegare bene le sue richieste. Rischi di fare tardi ma, in fondo, è l'ultimo della giornata.
- B. Essendo ormai quasi arrivato l'orario di chiusura non gli dedichi troppo tempo. Raccogli rapidamente qualche dato sul tipo di domanda di cui lui parla. Subito dopo lo liquidi chiedendogli un recapito e dicendogli che lo richiamerai non appena avrai informazioni a riguardo. A fronte di probabili resistenze ad allontanarsi spiegherai che, anche per motivi di sicurezza, lui deve lasciare i locali.
- C. Ti scusi ma gli spieghi che, essendo passato l'orario di chiusura, sei in pausa pranzo; con cortesia gli suggerisci di ritornare in un momento in cui, con più calma, sarà possibile analizzare con maggior dettaglio le sue richieste. Per tranquillizzarlo gli suggerisci di rivolgersi direttamente a te.

Domanda n. 20

Si terrà tra un mese un importante seminario al quale interverranno esponenti di alcune organizzazioni nazionali e regionali e al quale saranno invitati rappresentanti della tua organizzazione. Il tuo responsabile - sapendo che per il tuo lavoro ti sei occupato di quella tematica - ha proposto di farti partecipare come rappresentante dell'ufficio. In realtà la tua esperienza non è così lunga e poi non hai mai fatto presentazioni di nessun tipo. Come ti comporti?

- A. Sei esaltato dalla proposta poiché pensi che per te possa essere un'buona occasione di sperimentarti in qualcosa di nuovo. Certo, forse non hai tutta l'esperienza che servirebbe, ma se il tuo responsabile si fida non vedi perché non dovresti farlo tu. Vorrà dire che ti ripeterai cento volte la presentazione sperando che le domande e le obiezioni non siano troppo complesse!
- B. Sei molto contento ma ti sembra che si fidino un po' troppo, con il rischio di mettere in gioco l'immagine dell'ufficio. Dirai, pertanto, al tuo responsabile che farai tu la presentazione. Al tempo stesso, però, gli spiegherai le tue perplessità chiedendogli di essere

presente anche lui in modo da gestire al meglio eventuali obiezioni o domande critiche. Certo, tutto ciò ti creerà non poca ansia e chissà se tutto andrà bene...

- C. Naturalmente sei molto lusingato che l'ufficio abbia pensato proprio a te, ma la tua serietà ti porta ad essere preoccupato di commettere errori e di creare un danno all'immagine del tuo ufficio. Poi, per dirla fino in fondo, non credi che stia nelle tue responsabilità affrontare situazioni di questo tipo... Però non vuoi certo dare l'impressione di tirarti indietro. Pertanto parlerai con il tuo responsabile spiegandogli le tue motivazioni e dichiarandoti disponibile a predisporre tutto il materiale che dovesse servire.

Domanda n. 21

Da un pò di tempo il tuo centro è coinvolto da grandi venti di rinnovamento: nuovi assetti, nuovi servizi, nuovi progetti, nuovi colleghi... Recentemente è anche cambiato il responsabile. Il nuovo responsabile, riportando le esperienze fatte altrove in un contesto diverso dai servizi all'impiego, ha avviato una nuova organizzazione del centro. Questo ha lasciato tutti un pò sconcertati considerando che eravate passati da poco attraverso un processo analogo avviato dal precedente responsabile e che l'assetto passato stava dando buoni risultati.

Tu cosa ne pensi?

- A. Di natura sei favorevole ai cambiamenti. In questo caso, però, credi sia lecito domandarsi se il nuovo responsabile non stia sopravvalutando la possibilità di replicare in un centro servizi all'impiego esperienze di altri contesti. Sei un pò preoccupato e parlarne con i colleghi è un modo per condividere le sensazioni e capire se le tue sensazioni sono condivise.
- B. Sei disorientato di fronte ad un cambiamento che segue strade per voi un pò inusuali. In questa situazione credi che la cosa migliore sia chiedere un appuntamento con il responsabile per capire cosa puoi fare per rendere questo processo meno lento e difficoltoso.
- C. Ti fidi del nuovo responsabile e hai la sensazione che un cambiamento più profondo fosse necessario. Però vorresti avere più chiare le finalità del progetto e come si intende gestire le implicazioni sui livelli di servizio all'utente. Pensi di parlare con i tuoi colleghi per verificare se loro sanno qualcosa e per avere un quadro più chiaro della situazione.

Domanda n. 22

Questa mattina ti è successo proprio un bel guaio: ti si è fermata la macchina mentre stavi andando in ufficio. Per fortuna non eri distante dal meccanico e sei riuscito a portargliela. Dopo una breve occhiata ti ha assicurato che il lavoro è veloce e la puoi passare a prendere già dalla tarda mattinata dopo le 11 circa; altrimenti puoi passare nel pomeriggio dopo la pausa dalle 16,30 in poi. E' proprio un bel guaio!!! Oggi, dalle 10 alle 13 vengono in ufficio alcuni tecnici per fare un delicato intervento sui vostri PC e l'appuntamento l'avete preso da tempo.

Tu ti intendi di PC e vorresti proprio essere presente per spiegare bene il problema e verificare le soluzioni che propongono. Naturalmente non sei solo, ma il tuo collega non è proprio così competente in fatto di PC. E non basta: ieri il tuo responsabile ti ha chiesto di vederlo per discutere dei risultati di un programma avviato dall'ufficio e tu gli hai garantito che saresti passato prima di uscire alle 14. Non puoi neanche fermarti di più oggi perché devi andare a prendere tuo figlio all'uscita da scuola e non c'è nessuno che ti può sostituire. Cosa fai?

- A. L'incontro con i tecnici è di vitale importanza perché ne va della buona capacità di lavorare dell'ufficio!!! Il tema è troppo delicato per lasciarlo nelle mani di un collega che a volte non distingue un PC da una stampante. Certo, potresti lasciarli per un pò ma se dovessero servire informazioni sulla vostra rete o sul vostro modo di usare le macchine, tu saresti la persona più indicata per rispondere. Allontanarsi non è responsabile! Non puoi neanche dare buca al capo che ti ha fatto capire che la questione era di una certa urgenza! Quello che farai sarà chiedere un permesso per andare dal meccanico un pò prima e fargli pressione perché ti finisca la macchina per le 10,30 in modo che tu possa tornare in ufficio per fare tutto con calma.
- B. L'incontro con i tecnici è troppo importante per rimandarlo! Altre volte vi siete affidati totalmente a loro e non avete risolto i problemi. Non intendi neanche lasciare nelle mani di un collega meno esperto un tale problema. Sapersi organizzare significa anche valutare l'opportunità di spostare qualche cosa: ritieni che, nonostante l'urgenza, al tuo responsabile non farà nessuna differenza vederti oggi o domani. Intendi chiedergli di rinviare l'incontro spiegandogli la criticità in cui ti trovi.
- C. Oggi le cose sono davvero tante e tutto non si può controllare; per altro è anche il momento che il tuo collega se la sbrogli un po' da solo. Tu aspetterai i tecnici e gli spiegherai il problema in presenza del tuo collega. Poi li lascerai e andrai, con un permesso, ad occuparti della tua macchina: dovesse servire qualcosa il tuo collega saprà sbrigarsela. Tu comunque cercherai di tornare prima che i tecnici se ne vanno. Così potrai anche vedere il tuo capo con calma.

Domanda n. 23

Il tuo centro si sta muovendo, come molti altri, per mettere in piedi una serie di servizi innovativi nei confronti dell'utenza. Recentemente il responsabile del centro ha convocato il personale per illustrare in linea generale alcune linee di azione. In quella sede ha sottolineato l'importanza del contributo di idee e proposte da parte di tutti. A te sembra che questo sia un'importante occasione per tutti per avanzare suggerimenti.

Come intendi comportarti?

- A. La cosa più importante di cui disponi è la tua lunga esperienza professionale e da questo pensi sia giusto partire per trovare qualche buona idea da suggerire. Pertanto intendi approfittare dei ritagli di tempo per sistematizzare tutti i casi "particolari" che hai gestito trovando soluzioni creative.
- B. Parlerai nelle prossime serate con un paio di amici che fanno lavori a stretto contatto con i clienti. Si tratta di lavori completamente diversi, ma è tua convinzione che se si vuole trovare soluzioni davvero nuove bisogna partire da esperienze molto diverse dalla propria.
- C. Ritieni che il primo passo da compiere sia quello di andare a vedere come si sono mossi, magari in altre parti d'Italia, servizi analoghi al tuo: dalla loro esperienza partirai per farti venire qualche idea per il tuo servizio. Almeno così non dovrai inventare tutto da zero!

Domanda n. 24

Sei seduto alla tua scrivania, sommerso dalle carte e di lavoro da finire entro sera. A un certo punto senti una donna che grida nei corridoi, chiedendo di parlare con "qualcuno che le dia spiegazioni". Ti affacci e vedi una signora che discute con un tuo collega del piano inferiore, visibilmente imbarazzato e in difficoltà: chiede – urlando e aggredendo - perché il suo nome non è presente in una graduatoria. Accusa che ci sono state delle irregolarità. Tu intuisci che il tema è di tua competenza ma, naturalmente non ne sei sicuro. Cosa fai?

- A. Ti avvicini e cerchi di calmare la signora. Dalle poche informazioni che ti da capisci che la graduatoria di cui parla è di competenza del tuo ufficio e tu sei in grado di darle le informazioni necessarie. Le fai presente che ti sei occupato della questione e che sei certo non ci siano irregolarità. Dopo averla calmata le dici che puoi fare delle verifiche, ma non subito. Ti fai dare il suo numero: la richiamerai domani per darle tutte le spiegazioni.
- B. Di fronte ad un comportamento così maleducato e aggressivo non ci sono motivazioni che tengono! E poi come è possibile che una

persona arrivi fino a dentro gli uffici, urlando e strillando? Chiedi con cortesia ma con estrema fermezza alla signora di allontanarsi, suggerendole di fare un ricorso scritto. Sei consapevole che gli utenti hanno i loro problemi, ma spesso a voi si chiede di fare i parafulmini di tutte le difficoltà.

- C. Chiami a parte il tuo collega e chiedi spiegazioni. Non vuoi intrometterti in una discussione, rischiando di peggiorare le cose. Capito il problema ti rendi conto che tu puoi darle chiarimenti. Ma in questo momento proprio non puoi perdere tempo. Dici al tuo collega di darle il tuo numero telefonico interno e di invitarla a chiamare l'indomani mattina, quando potrai risponderle con un po' di calma e maggiore concentrazione.